



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

VILLE-VALTTERI HANDOLIN

Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana

ACTA WASAENSIA 285
LIIKETALOUSTIEDE 115
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Esitarkastajat

Professori Susan Meriläinen
Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
PL 122
96101 Rovaniemi

Professori emeritus Pekka Ruohotie
Tampereen yliopisto
33014 Tampereen yliopisto

Julkaisija Vaasan yliopisto		Julkaisupäivämäärä Syyskuu 2013	
Tekijä(t) Ville-Valtteri Handolin	Julkaisun tyyppi Monografia		
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 285		
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö PL 700 65101 VAASA	ISBN 978-952-476-476-6 (nid.) 978-952-476-477-3 (pdf)		
	ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 285, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 285, verkkojulkaisu) 1235-7871 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 115, painettu) 2323-9735 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 115, verkkojulkaisu)		
	Sivumäärä 201		Kieli suomi
Julkaisun nimike Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana			
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa lähestytään kahta erilaista asiantuntijaryhmää edustavien yksilöiden palkitsevuuskokemuksia palkitsemiskirjallisuuden, motivaatiokirjallisuuden ja työhyvinvointikirjallisuuden tarjoamien aineiden varassa. Tavoitteena on tutkia, mitä asioita valtiotuhallinnossa työskentelevät upseerit ja tutkijat kokevat palkitseviksi.</p> <p>Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa sovelletaan fenomenografista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto käsittää kaksi aineistoa, joista ensimmäinen kerättiin haastattelemalla puolustusvoimien palveluksessa olevia henkilöitä (n=8) ja toinen tekemällä eräässä valtion sektoritutkimuslaitoksessa avoimista kysymyskentistä rakentuva kysely (n=67). Aineistoista muodostettiin merkitysyksiköitä ja kategorioita.</p> <p>Upseerien palkitsevuuskokemusten yläkategorioiksi tulivat urakehitys, palaute, vaikutusmahdollisuudet, työn suunnittelu organisaatiossa sekä työn merkitys ja arvot. Tutkijoiden palkitsevuuskokemusten yläkategorioiksi tulivat työyhteisön myönteinen ilmapiiri, toiminnan vapaus, organisaation toimivuus ja tiedonkulku, asiantuntijuuden arvostaminen, tehtävien haastavuus ja tuloksellisuus sekä palaute.</p> <p>Tutkimuksen keskeisin havainto liittyy siihen, että palkitseminen on voimakkaasti kontekstisidonnainen ilmiö. Kaksi erilaista tutkittua tapausta osoittivat, että aineettoman palkitsemisen kokeminen voi vaihdella huomattavasti ammattiryhmien, virastojen ja hallinnonalojen välillä. Kontekstisidonnaiset erityispiirteet huomioimalla lisätään todennäköisyyttä, että valtiohallinnossa käynnissä olevan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteiden mukaisesti henkilöstön kokema työn ilo kasvaa ja työ koetaan merkitykselliseksi.</p>			
Asiasanat Palkitseminen, motivaatio, fenomenografia, upseerit, tutkijat			

Publisher Vaasan yliopisto		Date of publication September 2013	
Author(s) Ville-Valtteri Handolin	Type of publication Monograph		
	Name and number of series Acta Wasaensia, 285		
Contact information University of Vaasa Department of Management PB 700 FI-65101 VAASA, FINLAND	ISBN 978-952-476-476-6 (print) 978-952-476-477-3 (online)		
	ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 285, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 285, online) 1235-7871 (Acta Wasaensia. Business Administration 115, print) 2323-9735 (Acta Wasaensia. Business Administration 115, online)		
	Number of pages 201	Language Finnish	
Title of publication Employee's experiences about non-material rewards			
Abstract The purpose of this study is to research employee's experiences about rewarding, motivation and job well-being. The keyword of this study is "reward experience", a concept that seeks to incorporate the feelings of the subject when he or she is rewarded. The goal of this study is to research the factors of reward experiences related to officers and researchers work content and work community. This is qualitative study, which consists of two cases. Case 1 is located in departments of Finnish military forces and Case 2 is located in one Finnish public research organization. The data was gathered by interviews (n=8) and open questionnaire (n=67) and the method of data analyses was phenomenography. As based on this method, several categories of reward experiences are presented in this study. The main categories of officers were career development, feedback, possibility to contribute in organization, work design system and meaning and values of work. The main categories of researchers were positive atmosphere in workplace, work autonomy, functionality and communication of organization, valuation of knowledge, challenge and profitability of work and feedback. Results showed that non-material rewarding is strongly contextual phenomena. According this study, this should be noticed when organizational development actions are planned.			
Keywords Rewarding, Motivation, Phenomenography, Officers, Researcher			

ESIPUHE

Tämä tutkimus päättää lähes kymmenen vuotta kestäneen jatko-opintotaipaleeni. Tutkimuksen valmistumisesta erityinen kiitos kuuluu valvojalleni ja ohjaajalleni professori Riitta Viitalalle. Hänen selkeä ja käytännöllinen ohjauksensa auttoi minua kirjoittamaan tutkimusaineistosta ja hajanaisesta teoriakehyksestä yhtenäisen väitöskirjan. Riitan ohjaus vei tutkimusta nopeasti ja määrätietoisesti eteenpäin.

Arvokkaista kommentteista haluan kiittää tutkimukseni esitarkastajia professori Susan Meriläistä ja professori Pekka Ruohotietä. He paneutuivat tutkimukseeni huolellisesti ja esittivät siihen liittyviä hyödyllisiä tarkennuksia.

Henkilöstön palkitsevuuskokemuksia tutkittaessa keskeisimmällä sijalla ovat tutkimukseen osallistuneet tutkimushenkilöt, eli ne upseerit ja tutkijat, jotka ovat avoimesti kertoneet palkitsemiseen liittyvistä käsityksistään ja kokemuksistaan. He kaikki ansaitsevat suuret kiitokset.

Nyt käsillä oleva tutkimus pohjautuu osittain liseniaatintyöhöni. Tältä osin haluan kiittää professori Esa Saarista liseniaatintyöni kannustavasta ohjauksesta sekä professori Matti Vartiaista ja professori Pauli Juutia tutkimukseen liittyvistä hyödyllisistä neuvoista. Jatko-opintojeni alkuvaiheisiin ajoittuvasta tuesta olen kiitollinen prosessori Raimo P. Hämäläiselle sekä Tekniikan tukisäätiölle opintoihini myöntämästä apurahasta.

Useat henkilöt ovat myötävaikuttaneet tämän tutkimuksen syntyyn. Tutkimustani rikastavista näkemyksistä sekä tutkimukseeni liittyvistä käytännön seikoista haluan erityisesti kiittää TkT Merja Fischeriä, DI Niilo Hakosta, PsM Kiisa Hulkko-Nymania, KTT Veli-Matti Lehtosta, TM Kati Mikkosta, dosentti Vesa Nissistä, prikaatinkenraali Jukka Ojalaa, everstiluutnantti Rainer Peltoniemeä, LT Eero Riikosta, FM Sebastian Slottea, FT Paula Siitosta, TkT Satu Teerikangasta, konkarijohtaja Matti Willamoja sekä lukuisia muita opiskelu- ja työtovereitani.

Väitöskirjaa voidaan pitää lapsena aloitetun koulutien huipentumana. Tällä tiellä minua ovat vuosien varrella rohkaisseet paitsi lukuisat hyvät opettajani, myös vanhempani, sisareni, isovanhempani sekä muut sukulaiseni ja ystäväni. Tästä haluan lausua heille kiitokseni.

Erityisen lämpimät kiitokset haluan osoittaa rakkaalle vaimolleni Kukalle sekä lapsilleni Kirsikalle ja Ollille. He ovat luoneet kotiimme lämpimän ilmapiiriin, jonka voimalla tämä tutkimus on syntynyt.

Järvenpäässä 15.8.2013

Ville-Valtteri Handolin

Sisällys

ESIPUHE.....	VII
1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen lähestymistapa.....	2
1.3 Kokemus tutkimuskohteena.....	5
1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkimusprosessi	9
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	12
2.1 Valtionhallinto toimintaympäristönä.....	12
2.2 Sotilasorganisaation erityispiirteet	19
2.3 Sektoritutkimuslaitoksen erityispiirteet.....	22
3 PALKITSEMINEN TYÖELÄMÄSSÄ	26
3.1 Palkitsemisnäkökulma	26
3.1.1 Palkitsemiseen liittyvät käsitteet ja luokittelut	26
3.1.2 Strateginen palkitseminen	32
3.1.3 Palkitsemisen toimivuus ja vaikutukset	34
3.2 Motivaationäkökulma.....	37
3.2.1 Motivaatioon liittyvät käsitteet ja luokittelut.....	37
3.2.2 Keskeisimmät motivaatioteoriat	40
3.2.3 Itseohjautuvuuden teoria	47
3.3 Työhyvinvointinäkökulma.....	52
3.3.1 Perinteinen työhyvinvoinnin näkökulma.....	52
3.3.2 Positiivisen organisaatiotutkimuksen näkökulma.....	56
3.3.3 Työn imu (engagement)	59
3.3.4 Ryhmään kiinnittymisen malli.....	66
3.3.5 Flow-teoria.....	72
3.4 Yhteenveto näkökulmista	78
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	82
4.1 Fenomenografisen tutkimusmenetelmän lähtökohdat.....	82
4.2 Fenomenografisen tutkimuksen vaiheet	85
4.3 Aineiston kerääminen.....	86
4.4 Aineiston analysointi.....	89
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	94
5.1 Upseerien palkitsevuuskokemukset	95
5.1.1 Urakehitys.....	98
5.1.2 Palaute	103
5.1.3 Vaikutusmahdollisuudet	107
5.1.4 Työn suunnittelu organisaatiossa	108
5.1.5 Työn merkitys ja arvot	110

5.2	Tutkijoiden palkitsevuuskokemukset	113
5.2.1	Työyhteisön myönteinen ilmapiiri	114
5.2.2	Toiminnan vapaus	117
5.2.3	Organisaation toimivuus ja tiedonkulku	118
5.2.4	Asiantuntijuuden arvostaminen	120
5.2.5	Tehtävien haastavuus ja tuloksellisuus	122
5.2.6	Palaute	123
6	KESKEISET LÖYDÖKSET	126
6.1.1	Työn merkitys	127
6.1.2	Työn kautta saatu arvostus	128
6.1.3	Työyhteisö ja työilmapiiri	132
6.1.4	Ammatillinen kehittyminen	134
6.1.5	Työn organisointi	135
7	LOPPUPÄÄTELMÄT	138
7.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	138
7.2	Anti tutkimukselle	140
7.2.1	Anti palkitsemis-, motivaatio-, ja työhyvinvointitutkimukselle	140
7.2.2	Anti toimintaympäristön erityispiirteitä käsittelevälle tutkimukselle	142
7.3	Tutkimuksen käytännön implikaatiot	144
7.4	Tutkimuksen arviointia	149
7.4.1	Aineiston hankinnan onnistuminen	149
7.4.2	Aineiston laatu	150
7.4.3	Tutkimustulosten yleistettävyyden pohdintaa	151
7.5	Jatkotutkimusehdotuksia	153
7.6	Lopuksi	156
8	YHTEENVETO	157
	LÄHTEET	163
	LIITTEET	180

Kuviot

Kuva 1.	Palkitsevuuskokemuksen rakentumisen tarkastelun viitekehys.	4
Kuva 2.	Tulkitseva paradigma suhteessa muihin organisaatioparadigmoihin (mukaillen Burrell & Morgan 1979: 21–37; käännös: Juuti 2011).	5
Kuva 3.	Kokemuksen ja käsityksen rakentuminen (mukaillen Tarasti 1990: 25–32; Valkonen 2006: 22; Latomaa 2005: 25–29; Perttula 2005: 149)	7
Kuva 4.	Tutkimuksen vaiheet ja eteneminen	10

Kuva 5.	Valtion henkilöstön työtyytyväisyyden kehittyminen vuosina 2007–2012 (Lehtonen 2013: 8–11).....	13
Kuva 6.	Valtion henkilöstön jakautuminen vuonna 2011 (Valtiovarainministeriö 2012a: 8).....	14
Kuva 7.	Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden osa-alueet. (Hakonen, Hulkko & Palva 2004).....	34
Kuva 8.	Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuus kannustetyypistä. (Chung 1977: 81; käänös Ruohotie 1983: 103).....	38
Kuva 9.	Odotusarvoteorian mukaan motivaatioprosessiin liittyy odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo (mukaillen Chung 1977: 98; Ruohotie 1983: 81).....	42
Kuva 10.	Työn luokitteluteorian (<i>Job Characteristics Theory</i>) mukaan työn ominaisuudet vaikuttavat motivaation syntyyn (mukaillen Hackman & Oldham 1974: 3; käänös: Ruohotie & Honka 1999: 146).....	43
Kuva 11.	Työn laajentamisen ja rikastamisen yhteys työn ominaisuuksiin, kokemuksiin ja käyttäytymistuotoiksiin (Juuti 2006: 70).	45
Kuva 12.	Työmotivaation <i>SDT</i> -malli (<i>SDT Model of Work Motivation</i>) (Gagne & Deci 2005: 347).	51
Kuva 13.	Työn vaatimusten ja hallinnan malli (<i>Job Demand-Control model</i>) (mukaillen Karasek 1979: 288).....	53
Kuva 14.	Työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malli (<i>Job Demand-Control-Support model</i>) (mukaillen Karasek & Theorell 1990: 70).....	54
Kuva 15.	Työhyvinvoinnin nelikenttä jaoteltuna virittäytymisen ja mielihyvän ulottuvuuksiin (mukaillen Warr 2009: 60; Kinnunen & Feldt 2005: 26).....	56
Kuva 16.	<i>JD-R</i> -mallin mukaan työuupumukseen liittyy energiapolku (ylempänä) ja työn imuun liittyy motivaatiopolku (alempana). Tekijöiden väliset negatiiviset yhteydet on esitetty katkoviivoilla (mukaillen Schaufeli & Bakker 2004: 297; Hakanen 2004: 231; 259).	61
Kuva 17.	Työn imuun johtavien ja työn imusta johtuvien tekijöiden malli (Christian, Garza & Slaughter 2011: 96).....	64
Kuva 18.	Ryhmään kiinnittymisen malli (<i>Group Engagement Model, GEM</i>) (Tyler & Blader 2003: 354).....	68
Kuva 19.	Yksinkertaistettu malli kutsumuksen rakentumisesta (<i>calling model career success</i>) (Hall & Chandler 2005).....	71
Kuva 20.	<i>Flow</i> -kokemus edellyttää taitojen ja haasteiden välistä tasapainoa (Csikszentmihalyi 1990/2005: 117).	74
Kuva 21.	Palkitsevuuskokemuksen rakentumisen tarkastelun viitekehys ja viitekehysten keskeinen sisältö.	78
Kuva 22.	Fenomenografisen psykologian sijoittuminen tutkimusmenetelmien kentässä (Latomaa 2005: 42).	84
Kuva 23.	Analysoinnin vaiheet fenomenografisessa tutkimusmenetelmässä (mukaillen Huusko & Paloheimo 2006: 167; Ahonen 1994: 128). .	91
Kuva 24.	Upseerien palkitsevuuskokemusten kategoriat (yläkategoriat ehyellä viivalla, alakategoriat katkoviivalla).....	97

Kuva 25.	Tutkijoiden palkitsevuuskokemusten kategoriat (yläkategoriat ehjellä viivalla, alakategoriat katkoviivalla).	114
-----------------	---	-----

Taulukot

Taulukko 1.	Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaa ohjaavat periaatteet (Valtiovarainministeriö 2012b: 6).	2
Taulukko 2.	Organisaatio jäsennettynä vuorovaikutuksellisen ja mekaanisen ontologian kautta (Stacey 2001; 2003).	8
Taulukko 3.	Tutkimuskysymykset.	9
Taulukko 4.	Valtion sektoritutkimuslaitokset (Lemola 2009: 3).	22
Taulukko 5.	Luovuutta tukevan työympäristön piirteet (Amabile ym. 1996: 1159–1166).	23
Taulukko 6.	Erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista (mukaillen Ruohotie 1983: 99).	27
Taulukko 7.	Kokonaispalkitsemisen (<i>Total Rewards</i>) osa-alueet ja esimerkkejä niistä.	28
Taulukko 8.	Palkitsemisjärjestelmän (<i>Reward system</i>) osa-alueet ja esimerkkejä niistä (Thorpe & Homan 2000: 143).	29
Taulukko 9.	Palkitsemisen luokittelu taloudelliseen, ei-taloudelliseen ja psykologiseen palkitsemiseen. (De Gieter ym. 2006)	30
Taulukko 10.	Palkitsemisen yleinen kehitys (Armstrong & Brown 2006: 3).	33
Taulukko 11.	Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä (Ruohotie 1983: 17).	39
Taulukko 12.	Työmotivaatiota selittäviä tekijöitä (Ruohotie 1983: 21).	40
Taulukko 13.	Keskeisimmät motivaatioteoriat ja niiden keskeisin sisältö (mukaillen Miner 2005; Salmela-Aro & Nurmi 2005: 133–134).	41
Taulukko 14.	Tyytyväisyyden kokemukseen liittyvät motivaatiotekijät ja tyytymättömyyden kokemukseen liittyvät hygieniatekijät (mukaillen Herzberg 1987: 112).	46
Taulukko 15.	<i>SDT</i> :n motivaatioluokittelu ja siihen liittyvät säätelyprosessit (mukaillen Ryan & Deci 2000b: 72).	47
Taulukko 16.	Työn Integroidun KokonaisKuormituksen Arviointimenetelmän (TIKKA) osa-alueet ja niihin liittyviä kuormitustekijöitä. (Lindström ym. 2005: 60–71)	55
Taulukko 17.	Tutkimusaineistot ja niiden erot.	87
Taulukko 18.	Yhteenvedo upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemusten keskeisimmistä piirteistä.	126

Lyhenteet

<i>SDT</i>	Self Determination Theory
<i>JDC</i>	Job Demand-Control
<i>JDCS</i>	Job Demand-Control-Support
<i>TIKKA</i>	Työn Integroidun Kokonaiskuormituksen Arviointimenetelmä
<i>JD-R</i>	Job Demands - Resources
<i>TV-TV</i>	Työn vaatimukset – Työn Voimavaratekijät
<i>GEM</i>	Group Engagement Model
<i>NPM</i>	New Public Management

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Valtionhallinto ja valtionhallinnossa työskentelevä henkilöstö on viime vuosina ollut suurten muutosten kohteena. Niiden seurauksena työ- tai virkasuhteessa valtion olevan henkilöstön määrä on laskenut vuoden 1988 215 000 tai vuoden 2007 123 000 henkilöstöstä vuoden 2011 85 000 henkilöön. Valtion henkilöstövähennykset johtuvat esimerkiksi virastojen ja laitosten liikelaitostamisesta, yhtiöittämisestä, ammatillisten oppilaitosten kunnallistamisesta, budjettikehysten mukaisista supistamispäätöksistä sekä yliopistojen säätioittämisestä (Lehtonen 2007: 11; Valtiovarainministeriö 2012a: 7).

Valtionhallinnon lähivuosien kehittämistä pääministeri Jyrki Kataisen 1. hallituksen hallitusohjelma linjaa seuraavasti (Valtioneuvoston kanslia 2011: 78):

”Nykyinen valtionhallinnon tuottavuusohjelma korvataan uudella vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla, josta hallitus sopii vaalikauden kehyksestä päätettäessä. Tuloksellisuus syntyy aidosti tuottavuutta lisäävin toimenpitein. Tavoitteena on, että työ muuttuu samalla työntekijälle mielekkäämmäksi, asiakkaat kokevat palvelun laadun paremmaksi ja työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus nousee. Mittaluokaltaan toimintojen tehokkuuden lisäämiselle asetetut tavoitteet säilytetään taloudelliselta kokonaisvaikutukseltaan ennallaan.”

Hallitusohjelman mukaan valtionhallinnon tuloksellisuutta ja tuottavuutta pyritään siis kehittämään erityisellä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla, jossa samanaikaisesti kehitetään valtionhallinnossa tehtävän työn mielekkyyttä, asiakaslähtöisyyttä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Ohjelmaa tarkemmin ohjaavat periaatteet ovat yhdessä tekeminen, vastuullisuus, uudistuminen, asiakaskeskeisyys ja työn ilo (taulukko 1). Käytännössä ohjelman tavoitteena on luoda valtionhallinnon henkilöstön keskuuteen yhteistä tahtotilaa, yhteisöllistä osaamisen ja osallistumisen kulttuuria, uudistaa toimintatapoja tekemällä asioita uusilla tavoilla, lisätä henkilöstön kokemaa työn iloa ja kokemusta työn merkityksellisyydestä ja vaikuttamismahdollisuuksista sekä karsia organisaatioista hierarkioita ja byrokratiaa. (Valtiovarainministeriö 2012b: 6.)

Taulukko 1. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaa ohjaavat periaatteet (Valtiovarainministeriö 2012b: 6).

Yhdessä tekeminen	Luomme valtiokonsernille yhteistä, tulevaisuuteen katsovaa tahtotilaa, yhteisöllisen osaamisen ja osallistumisen kulttuuria sekä poikkihallinnollista ajattelua ja asioiden valmistelua
Vastuullisuus	Huolehdimme osaltamme siitä, että yhteiskunta toimii taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta kestävästi.
Uudistaminen	Tuloksellisuus ja vaikuttavuus syntyvät kokeilemalla sekä tekemällä asioita uudella, entistä kustannustehokkaammalla ja mielekkäämmällä tavalla, joskus myös luopumalla.
Asiakaskeskeisyys	Toimintamme keskiössä ovat kansalaiset, yritykset ja yhteisöt
Työn ilo	Huippusuoritusten taustalla on koettu työn ilo, joka koostuu mm. työn merkityksellisyydestä, mahdollisuuksista vaikuttaa ja osallistua, matalasta hierarkiasta ja ei-byrokraattisesta toimintakulttuurista.

1.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen tavoitteena on siis lisätä ymmärrystä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman linjaamasta henkilöstön kokemasta työn mielekkyydestä ja työn ilosta. Tutkimuksessa tätä kokonaisuutta lähestytään palkitsevuuskokemuksen¹ käsitteen avulla. Palkitsevuuskokemuksella tarkoitetaan motivoivaa, energisoivaa ja innostavaa kokemusta, joka palkitsemisen kohteena olevassa henkilössä syntyy. Käsite on tarpeellinen korostamaan palkitsemisen kokemuksellista ulottuvuutta,

¹ Palkitsevuuskokemuksen käsite on lanseerattu Ville-Valtteri Handolinin ja Esa Saarisen artikkelissa *Palkitsevuus ja systeemiäly* (Handolin & Saarinen 2006).

sillä palkitsevuuskokemuksen syntyminen on välttämätön edellytys sille, että jokin asia on motivoiva, energisoiva ja innostava. Palkitseminen ei edellä esitetyn määritelmän mukaan ole toimivaa, jos palkittamisen kohteena oleva henkilö ei koe palkittamisesta tai palkittamistapahtumaa arvokkaaksi eli se ei synnytä palkitsevuuskokemusta hänessä.

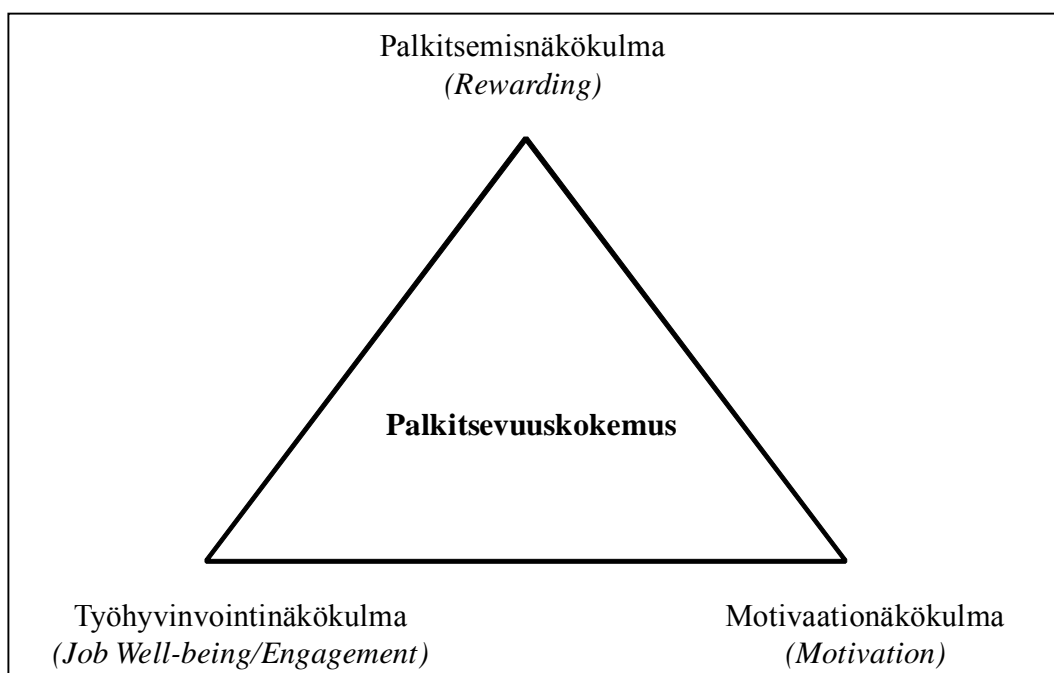
Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia työhön ja työyhteisöön liittyviä aineetoman palkittamisen tekijöitä, jotka valtionhallinnossa työskentelevät upseerit ja tutkijat kokevat palkittaviksi. Henkilöstön näkökulmasta palkittamisesta on kaikki sellainen työ- tai virkasuhteesta johtuva, mitä henkilö arvostaa tai mitä henkilö saa organisaatiolle antamaansa työpanosta vastaan². Näin määritelty palkittamisen käsite ja etenkin aineeton palkittaminen³ on riittävän laaja käsite kattamaan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa linjatut pyrkimykset.

Palkitsevuuskokemukset määritelmällisesti edustavat henkilöstön näkökulmaa palkittamiseen. Perinteisesti organisaatiotutkimuksessa tämä henkilöstön näkökulma on esimerkiksi Gardnerin (2002) mukaan jäänyt liian vähälle huomiolle. Myös monet muut tutkijat katsovat, että ihmisten kokemukset työelämästä tulisi nykyistä laajemmin ottaa huomioon organisaatiotutkimuksessa (Gardner 2002; Blader & Tyler 2009; De Gieter ym. 2006). Amabile ym. (2005: 398) puolestaan katsovat empiirisen tutkimuksen osoittaneen, että henkilön työhön liittyvillä kokemuksilla (*subjective experience*) on merkitystä paitsi luovuuteen myös henkilön psykologisiin tiloihin. Tähän Vigoda-Gabot & Meisler (2010: 72) lisäävät, että henkilöstön tunteita ja kokemuksia käsittelevää tutkimusta tarvittaisiin lisää etenkin julkisella sektorilla.

² Kirjassa *The World at Work handbook of compensation, benefits & total rewards: a comprehensive guide for HR professionals* (World at Workin 2007: 266) kokonaispalkittaminen määritellään kattavan kaikki työsuhteesta liittyvät henkilön arvostamat asiat (*“Total Rewards include everything the employee perceives to be of value resulting from the employment relationship”*).

³ Aineetonta palkittamista edustavat sellaiset palkittamisen muodot, joihin ei sisälly joko minäkäänlaista aineellista ulottuvuutta tai siihen liittyvä aineeton ulottuvuus on keskeinen. Esimerkiksi kirjassa *Palkittaminen globaalissa Suomessa* (Vartiainen & Kauhanen 2005: 318) aineeton palkkio määritellään ”palkkioksi, jota ei makseta rahalla, tavaralla tai rahan arvoisilla eduilla”. Täydennyksenä tähän kirjassa *Palkitse taitavasti* (Hakonen ym. 2005: 308) mainitaan, että ”aineelliset ja aineettomat palkkiot saattavat esiintyä myös yhdessä, esimerkiksi tunnustus ja rahapalkkio tai ylennys ja palkankorotus”. Englanninkielessä aineettomalle palkittamiselle ei ole vakiintunutta käsitettä, vaan käytössä ovat esimerkiksi käsitteet *non-financial rewards*, *non-material rewards*, *non-monetary reward* ja *intangible reward* (Google Scholar 20.2.2012). Tässä tutkimuksessa aineettomaksi palkittamiseksi luetaan kaikki henkilön palkittavaksi kokevat asiat, pois lukien rahallinen tai selkeästi rahanarvoinen palkittaminen.

Palkitsevuuskokemukseen liittyvää keskustelua käydään usealla organisaatiotutkimuksen osa-alueella. Tällaisia osa-alueita eli niin kutsuttuja palkitsevuuskokemuksen ymmärtämistä hyödyntävän viitekehyksen aineksia ovat kuvan 1 mukaan palkitsemisnäkökulma (*rewarding*), motivaationäkökulma (*motivation*) ja työhyvinvointinäkökulma (*job well-being/engagement*). Kustakin näkökulmasta on tähän tutkimukseen valittu aineksia, jotka auttavat aineistoista esiin nousevan palkitsevuuskokemuksen ilmiön kokonaisuuden ymmärtämisessä. Näkökulmat täydentävät toisiaan ja yhdessä ne muodostavat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.



Kuva 1. Palkitsevuuskokemuksen rakentumisen tarkastelun viitekehys.

Tutkimuksessa hyödynnetään fenomenografista (*Phenomenography*) lähestymistapaa. Fenomenografia on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkastelukohteenä ovat ihmisten erilaiset käsitykset ja kokemukset tutkittavasta ilmiöstä (Martton 1981). Kyseessä on niin kutsuttu Multimethods -tutkimus, jossa tutkimusaineisto on kerätty kahdella erillisellä tutkimuksella, jotka on toteutettu kahdessa eri organisaatiossa ja erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä.

1.3 Kokemus tutkimuskohteena

Edellä esitelty palkitsevuuskokemus on keskeinen termi tässä tutkimuksessa ja sen ontologisen luonteen kuvaaminen edellyttää siihen liittyvien tieteenfilosofisten kysymysten tarkastelua. Yleisesti ottaen organisaatiotutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia voidaan lähestyä usealla eri tavalla. Kuvassa 2 esitetty Burrellin & Morganin (1979) jo 1970-luvulla julkaistu organisaatioparadigmojen nelikenttä tarjoaa erään viitekehyksen jäsentää näitä lähtökohtia. Heidän mukaansa organisaatioparadigmat voidaan jakaa radikaaliin humanismiin, radikaaliin strukturalismiin, funktionalismiin ja tulkitsevaan paradigmaan yhtäältä niiden subjektiivisuuden ja objektiivisuuden ja toisaalta niiden edustaman radikaalisuuden mukaan. Subjektiivisuudelle ominaisia piirteitä ovat nominalismi, anti-positivismi, voluntarismi ja inhimillisen ainutlaatuisuuden korostaminen, kun taas objektiivisuudelle ominaisia piirteitä ovat realismi, positivismi, determinismi ja yleistettävät totuudet. Radikaalisuuden osalta paradigmat voivat edustaa joko radikaalia muutosta tai sääntelyn sosiologiaa. Sääntelyn sosiologialle on tyypillistä sosiaalisen järjestyksen, integraation, koheesion ja konsensuksen korostaminen, kun taas radikaalille muutoksella tyypillistä on rakenteelliset ristiriidat ja niistä vapautuminen. (Burrell & Morgan 1979: 1–37)

<i>Radikaali muutos</i>	
Radikaali humanismi ihmiset ovat olosuhteiden pakosta joutuneet sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden ansaan ja alistuneet tilanteeseen. Tarkoitus on vapauttaa ihmiset ideologian ylläpitämistä rajoitteista	Radikaali strukturalismi organisaatiot ovat hallitsevia ja hyväksikäyttäviä. Tarkoitus on analysoida hallitsemisen prosessia ja ristiriitoja
<i>Subjektivismi</i>	<i>Objektivismi</i>
Tulkitseva paradigma koska organisaatiolla ei ole ennalta määrättyä riippumatonta olemassaolon muotoa, ne on ymmärrettävä osallisten näkökulmasta. Tarkoitus on ymmärtää, kuinka yhteiset todellisuuden muodot kehkeytyvät ja ylläpidetään	Funktionalismi yhteiskunnan instituutiot ovat konkreettinen olemassaolon muoto, mikä saa aikaan järjestyksen, jota voidaan objektiivisesti analysoida tieteelliseksi legitimoiduilla menetelmillä
<i>Sääntelyn sosiologia</i>	

Kuva 2. Tulkitseva paradigma suhteessa muihin organisaatioparadigmoihin (mukaillen Burrell & Morgan 1979: 21–37; käännös: Juuti 2011).

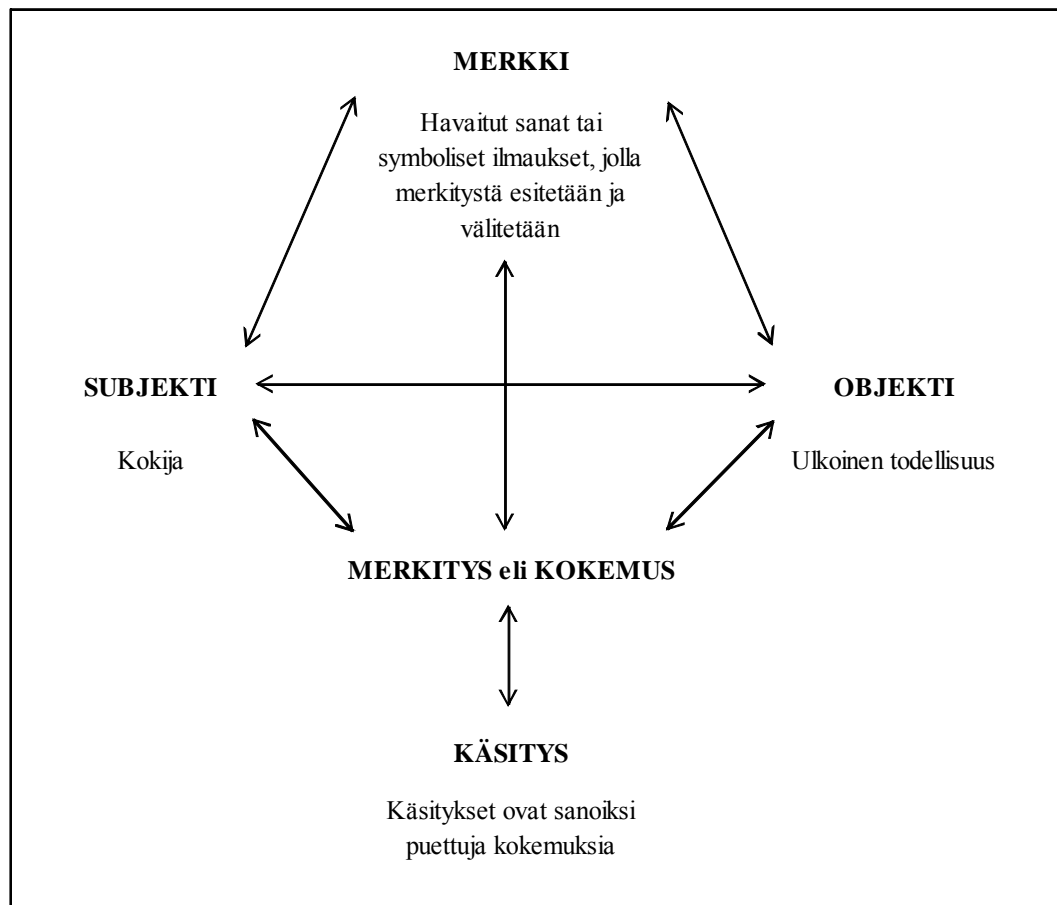
Burrellin & Morganin (1979) nelikentässä tämä tutkimus edustaa tulkitsevää paradigmaa, joka edellä esitellyssä käsitteistössä sijoittuu subjektivismiin ja sääntelyn sosiologian alueelle. Tulkitseva paradigma korostaa tilanteessa osallisena olevien

ihmisten näkökulmaa ja pyrkii ymmärtämään todellisuutta sellaisena, jona se tilanteessa rakentuu. Huomio kohdistuu enemmän sosiaaliseen järjestykseen kuin rakenteellisiin ristiriitoihin.

Ymmärtämistä ja yhteistä todellisuutta korostavan tulkitsevan paradigman voidaan katsoa olevan lähellä sellaisia tieteenfilosofia ankkureita kuin sosiokonstruktivismi ja hermeneutiikka (Morgan & Smircich 1980: 492; Burrell & Morgan 1979: 29; 254). Vuorovaikutuksen keskeisiä komponentteja ovat merkit eli vuorovaikutuksessa käytetyt sosiaaliset symbolit ja merkitykset, joista todellisuus konstruoituu. Sosiokonstruktivismin mukaan symbolien ja merkitysten avulla ihmiset vuorovaikutustilanteessa luovat todellisuuden. (Latomaa 2005: 25–29.)

Kokemuksen rakentumista havainnollistetaan kuvassa 3 esitetyn jäsentelyn avulla. Se perustuu semiotiikan piirissä esitettyyn ajatukseen, jonka mukaan merkin määrittelymiseen tarvitaan itse merkin lisäksi objekti, johon merkki viittaa sekä tajunnan sisäinen tulkinta (*interpretantti*)⁴. Kuvan ajatusta on täydennetty Latomaan (2005: 25–29), Valkosen (2006: 22) ja Perttulan (2005: 149) käsitteenmäärittelyksillä. Todellisuus rakentuu subjektin eli kokijan ja häntä ympäröivän maailman välisessä sosiaalisessa vuorovaikutussuhteesta ja todellisuus tulee näkyväksi erilaisten sanallisten ja symbolisten ilmaisujen eli merkkien kautta. Merkit esittävät ja välittävät aina jonkinlaisen merkityksen subjektin ja objektin välisestä vuorovaikutussuhteesta. Merkitys on subjektin merkille antama tulkinta eli subjektin kokemus vuorovaikutuksen kautta syntyvästä todellisuudesta, kun taas kokemus on tajunnallinen tapa liittää merkityksiä niihin todellisuuksiin, joihin ihminen on suhteessa. Kokemuksen tutkiminen edellyttää, että kokeva subjekti jollain tavalla kuvaa kokemustaan eli pukee kokemuksensa käsityksiksi, sanoiksi ja edelleen tekstiksi. Näin syntyneiden käsitysten voidaan ajatella olevan sanoiksi puettuja kokemuksia (Valkonen 2006: 22).

⁴ Merkin määrittelymiseen aspektit kuuluvat semiotiikan alkeina pidettävään merkkiteoriaan, joka perustuu yhdysvaltalaisen semiotikon Charles Peircen ajatuksiin (Tarasti 1990: 25–32).



Kuva 3. Kokemuksen ja käsityksen rakentuminen (mukaillen Tarasti 1990: 25–32; Valkonen 2006: 22; Latomaa 2005: 25–29; Perttula 2005: 149).

Edellä kuvattu kokemusten ja käsitysten rakentuminen on tämän tutkimuksen kannalta relevanttia kahdella tavalla. Ensinnäkin itse tutkittava ilmiö eli työn palkitsevuus katsotaan tässä tutkimuksessa olevan kokemuksellinen ilmiö, joka ilmenee subjektin palkitsevuuskokemuksena. Toisaalta tämä tutkimus käsittelee palkitsevuuskokemusta tutkimalla siihen liittyviä käsityksiä. Tästä näkökulmasta ajateltuna, kuva 3 havainnollistaa myös tutkimusaineiston keräämiseen liittynyttä vuorovaikutusta tutkijan ja tutkimushenkilön välillä. Aineiston keräämisen yhteydessä on hermeneutiikan hengessä pyritty kielen eli haastatteluaineiston avulla siirtämään merkitys haastatellun henkilön maailmasta tutkijan maailmaan. Toisin sanoen haastatteluissa tutkija on pyrkinyt ymmärtämään subjektin kokemusta hänen sanoiksi pukemiensa käsitysten kautta. Käsitykset on analysoitu ja kuvattu fenomenografista tutkimusmenetelmää hyödyntäen.

Sosiokonstruktivismin mukaan todellisuus on ihmisten välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotetta ja ihminen on sosiaalinen olento, joka rakentaa eli konstruoi oman todellisuutensa (Berger & Luckmann 1966; Mallon 2009). Sosiokonstruktionismi nostaa esiin yleisemmän kysymyksen siitä, millaiseksi organisaation olemus ja sen jäsenten toiminta ylipäänsä ymmärretään. Stacey (2001; 2003) esittää, että yhä nykyäänkin useat organisaatiomallit palautuvat keskeisiltä osiltaan hallintaan sekä ennustettavuudelle ja kausaalisille syy-seuraussuhteille perustuville mekaanisille ajatusmalleille. Näistä mekaanisista näkemyksistä poiketen Stacey sosiokonstruktionismin mukaisesti näkee organisaation vuorovaikutussuhteista koostuvana kompleksisena ja prosessuaalisena kokonaisuutena, johon jokainen organisaation jäsen vaikuttaa ja joka on jatkuvassa liikeyssä. Staceyn pyrkimyksenä on osoittaa, että hänen orgaaniseksi ja vuorovaikutukselliseksi ontologiaksi kutsumansa lähtökohta antaa olennaisesti rikkaamman ja realistisemman kuvan organisaatioista kuin erilaiset organisaatioita koskevat esineellistävät ja objektiiviset käsitykset. Nämä erilaiset organisaationäkemykset voidaan tiivistää taulukon 2 mukaisesti:

Taulukko 2. Organisaatio jäsenettynä vuorovaikutuksellisen ja mekaanisen ontologian kautta (Stacey 2001; 2003).

Orgaaninen ja vuorovaikutuksellinen ontologia	Mekaaninen ontologia
<ul style="list-style-type: none"> – Organisaatio on liikeyssä oleva kompleksinen vuorovaikutussuhteiden kokonaisuus. – Organisaatio on elävä organismi. – Organisaation keskeiset ominaisuudet heijastelevat paikallisia, kontekstuaalisia tekijöitä ja ovat luonteeltaan mikrososiologisia. – Ihmisen käytös heijastelee tulkintoja, uskomuksia, vaikutelmia ja kokemuksia sekä muita subjektiivisia muuttujia. – Ihminen on antelias, yhteistyökykyinen ja merkityshakuinen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Organisaatio on kone, jota voidaan tarkastella osiensa kautta. – Organisaation toiminta voidaan ohjata, hallita ja ennustaa sen rakenneominaisuuksista käsin. – Organisaatio on makrorakenne, jonka keskeisiä ominaisuuksia tarkasteltaessa yksittäisten ihmisten, vuorovaikutustilanteitten ja kontekstimuuttujien rooli on vähäinen tai olematon. – Ihminen etsii omaa hyötyään, on laskelmoiva ja hyötyarvioissaan rationaalinen.

Orgaaninen ja vuorovaikutuksellinen ontologia nostaa tarkastelun keskiöön työyhteisön kontekstuaaliset vuorovaikutussuhteet ja ihmisen niihin liittämät tulkinnat, uskomukset ja vaikutelmat. Tulkintoja ja uskomuksia käsittelee myös toinen tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen ankkuri, hermeneutiikka. Esimerkiksi filosofi Hans-Georg Gadamer (1986/2004: 40; 207) katsoo, että hermeneutiikan tehtävä on siirtää merkitys yhdestä maailmasta toiseen ja että ymmärrys ja tulkinta

ovat aina läsnä ihmisten välisissä suhteissa ja ylipäänsä ihmisten suhteessa maailmaan. Gadamerin (1986/2004: 207) mukaan kyky ymmärtää kuuluu ihmisen perustavanlaatuisiin ominaisuuksiin, joka mahdollistaa ihmisten välisen yhteisöön ja toteutuu varsinkin kielen avulla.

1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkimusprosessi

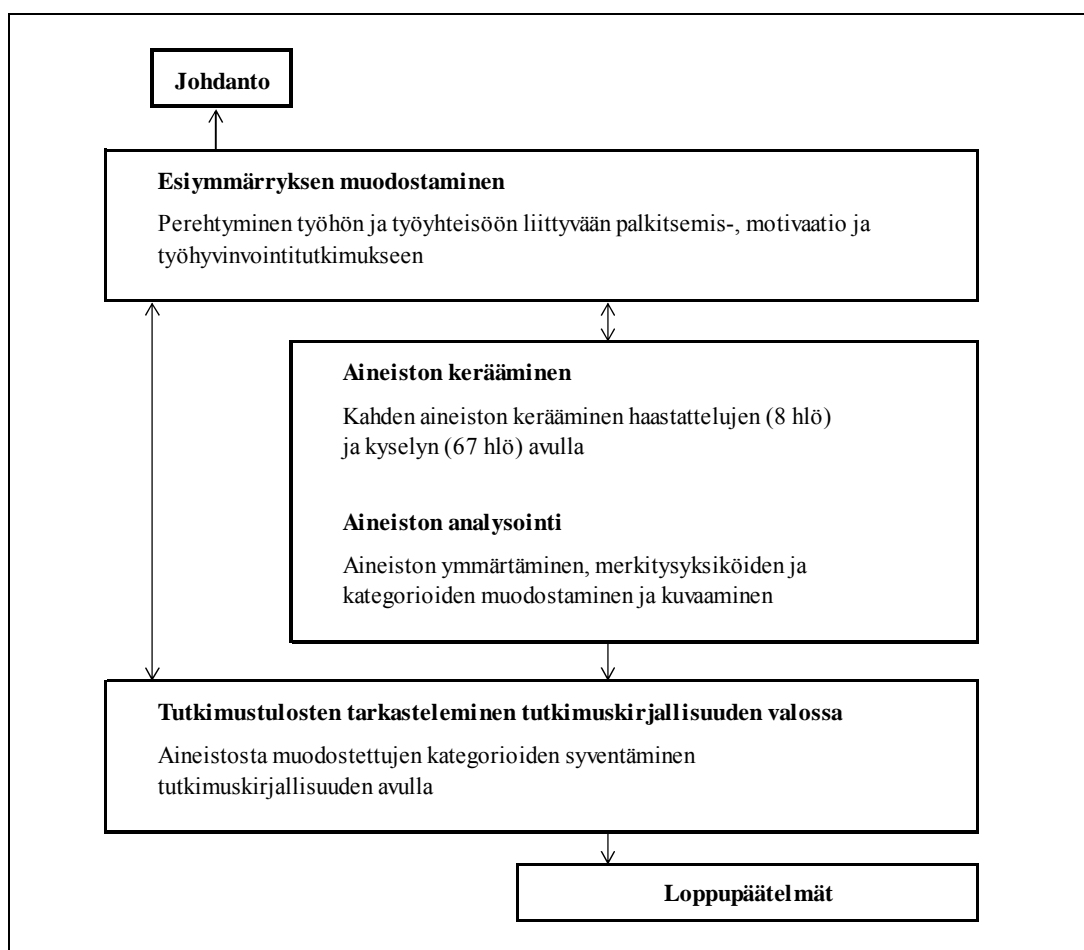
Tavoitteena on tutkia aineetonta palkitsemista laadullisella otteella henkilöstön subjektiivisesta näkökulmasta. Pyrkimyksenä on luoda eriteltyä kuvaa aineettoman palkitsemisen monikerroksisesta kentästä sekä kuvailla, analysoida ja ymmärtää upseerien ja tutkijoiden palkitsemiseen liittämiä käsityksiä ja kokemuksia sekä niiden mahdollisia eroja tai samankaltaisuuksia. Tätä tutkimusongelmaa lähestytään taulukossa 3 mainittujen tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miten henkilöstön aineettoman palkitsemisen kysymyksiä tulisi hyvin erilaisia tehtäviä sisältävässä valtionhallinnossa lähestyä. Tarkoituksena on tulosten perusteella esittää aineettomaan palkitsemiseen liittyviä näkökulmia, jotka auttaisivat ymmärtämään, miten toimialakohtaiset erityispiirteet tulisi huomioida vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteutuksessa.

Taulukko 3. Tutkimuskysymykset.

1. Mitä aineeton palkitseminen henkilöstön kokemuksena on ja miten henkilöstön palkitsevuuskokemus muodostuu?
2. Millainen on aineettoman palkitsemisen kokonaisuus valtionhallinnon asiantuntijatehtävissä työskentelevillä a) upseereilla ja b) tutkijoilla?
3. Millaisia erityispiirteitä ja mahdollisia eroja upseereiden ja tutkijoiden aineettomaan palkitsemiseen liittyy?
4. Mitkä aineettoman palkitsemisen kannalta keskeiset asiat olisi erityisesti huomioitava valtionhallinnon kehittämisessä?
5. Miten upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemukset tarkentavat olemassa olevaa palkitsemis-, motivaatio- ja työhyvinvointitutkimusta?

Tutkimus etenee fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisen tutkimusprosessin mukaan (kuva 4). Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli tutkittavaan ilmiöön liittyvän esiymmärryksen muodostaminen. Käytännössä tämä tarkoitti perehtymistä palkitsemiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin liittyvään tutkimukseen ja teori-

oihin. Ilmiötä tarkasteltiin kahden empiirisen aineiston valossa. Aineiston kerääminen tapahtui haastatteleamalla kahdeksaa (8) upseeria ja suuntaamalla erään valtionhallinnon sektoritutkimuslaitoksen tutkijoille avoimista kysymyskentistä rakentuva kysely, johon vastasi 67 henkilöä. Näin kerätty laadullinen aineisto analysoitiin fenomenografisen tutkimusmenetelmän mukaisesti muodostaen laadullisesta aineistosta merkitysyksiköitä ja järjestelemällä ne eritasoisiksi kategorioiksi. Kategorioiden muodostaminen ja niiden tarkempi kuvaaminen perustuivat esiymmärryksessä hankittuun näkemykseen. Kerätty aineisto luokiteltiin merkitysyksiköiksi, jonka jälkeen esiymmärrystä syvennettiin ja tuotiin tarkasteluun mukaan lisää teoreettista aineistoa, joka palveli aineiston tulkintaa.



Kuva 4. Tutkimuksen vaiheet ja eteneminen.

Rakenteellisesti tutkimusraportti etenee siten, että johdannon jälkeen luvussa 2 kuvataan tutkimuksen toimintaympäristöä. Luvussa 3 tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan palkitsemis-, motivaatio ja työhyvinvointinäkökulmista, joista muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimusmenetelmänä sovellettu fenomenografia kuvataan luvussa 4 ja luvussa 5 esitellään tutkimusai-

neistoihin perustuvat tutkimustulokset eli upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemuksista muodostetut kategoriat. Luvussa 6 tutkimuksen keskeisiä löydöksiä tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen valossa. Luvussa 7 pohditaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen antia ilmiöön liittyvälle tutkimukselle, tuloksiin pohjautuvia käytännön implikaatioita, jatkotutkimusaiheita ja tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi luvussa 8 esitetään lyhyt yhteenveto tutkimuksesta. Liitteissä kuvataan aineistojen keräämisessä käytetyt kysymykset sekä esitellään tutkimushenkilöiden taustatietoja.

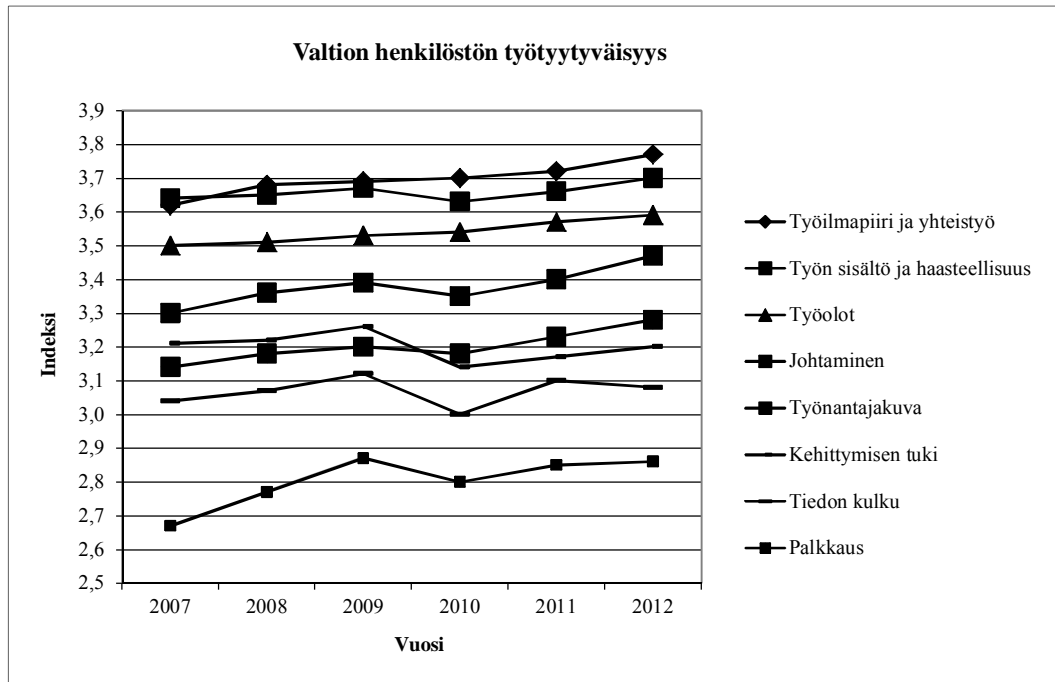
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toimintaympäristön erityispiirteitä. Luvussa esitetään valtionhallintoon sekä julkis-, sotilas- ja tutkimusorganisaatioihin liittyvää kirjallisuutta ja aikaisempaa tutkimusta.

2.1 Valtionhallinto toimintaympäristönä

Viitteitä vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaa ohjaavien periaatteiden nykytilasta tarjoaa valtionhallinnon piirissä tehtävät työtyytyväisyysmittaukset. Valtionhallinnon henkilöstön työtyytyväisyyttä on seurattu järjestelmällisesti jo vuosien ajan valtiovarainministeriön kehittämällä VMBaro-työkalulla⁵. Työtyytyväisyyskyselyn pääkohdat ovat johtaminen, työn sisältö- ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot ja tiedon kulku. Valtion henkilöstökertomuksen mukaan vuonna 2012 valtionhallinnon henkilöstön edellä mainituista pääkohdista laskettu kokonaistyötyytyväisyys viisiportaisella asteikolla 1-5 mitattuna oli 3,40 (kuva 5). Työtyytyväisyysmittauksissa vahvuuksina näyttävät korostavan työilmapiirin ja yhteistyöhön sekä työn sisältöön ja haasteellisuuteen liittyvät seikat. (Lehtonen 2013: 8–11.)

⁵ Valtionhallinnon henkilöstön työtyytyväisyyttä on mitattu valtiolla jo 1990-luvulta alkaen, joskin ensimmäisinä vuosina aineiston laadussa esiintyi puutteita. Vuodesta 2004 lähtien työtyytyväisyyttä on mitattu virastoille maksuttomalla internet -pohjaisella VMBaro -työkalulla. Jos puolustusvoimat, jolla on omat henkilöstötutkimuksensa, jätetään peittolaskelmien ulkopuolelle, niin VMBaro-sisältöisten työtyytyväisyystutkimusten kohdejoukko kattaa yli 80 prosenttia valtion henkilöstöstä. Kyselyiden vastausprosentti on ollut keskimäärin noin 65. (Lehtonen 2007: 75; Lehtonen 2013: 5; Valtiovarainministeriö 2012a: 19)

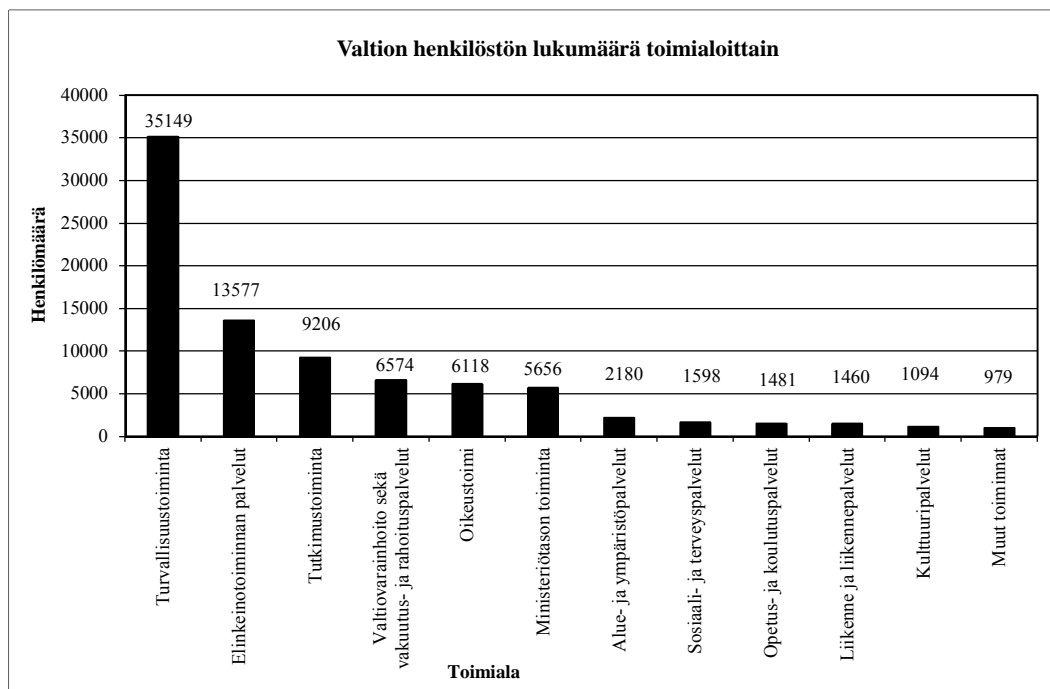


Kuva 5. Valtion henkilöstön työtyytyväisyyden kehittyminen vuosina 2007–2012 (Lehtonen 2013: 8–11).

Valtionhallinnon henkilöstö on sijoittunut hyvin erilaisiin toimintoihin, jotka jakautuvat kuvan 6 mukaisiin toimialoihin. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteiden toteutuminen edellyttää, että hyvin erityyppisiä tehtäviä tekevä henkilöstö on innostunut ja motivoitunut työssään ja kokee työnsä mielekkääksi. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteiden saavuttamisen kannalta on välttämätöntä ymmärtää, mistä tekijöistä valtionhallinnon toiminnoissa työskentelevän henkilöstön innostus, motivaatio ja työn mielekkyys rakentuu. Työtyytyväisyysmittauksen esiin nostamat huomiot esimerkiksi työilmapiiriin tai työn sisällön keskeisestä merkityksestä ovat hyödyllisiä tilastollisia tunnuslukuja. Henkilöstön innostukseen, motivaatioon ja mielekkyyteen liittyvien tekijöiden syvällisempi ymmärtäminen edellyttää kuitenkin työympäristön muodostaman kontekstin tarkemmin huomioivaa ja ihmisen kokemukseen keskittävää laadullista tutkimusta.

Tämän tutkimuksen tutkimushenkilöt koostuvat kahdesta erilaisesta ryhmästä eli upseereista ja tutkijoista. Upseerien ja tutkijoiden työn luonne ja työympäristö eroavat merkittävästi toisistaan esimerkiksi työhön liittyvän sääntelyn ja muodollisuuden suhteen. Upseerit työskentelevät puolustusvoimissa ja kuuluvat turvalli-

suustoimintaan⁶, kun taas toisena kohdejoukkona olleet tutkijat työskentelevät eräissä valtion sektoritutkimuslaitoksessa ja kuuluvat tutkimustoimintaan⁷. Vuonna 2011 turvallisuustoiminta oli valtionhallinnon suurin toimiala (35 000 henkilöä) ja tutkimustoiminta kolmanneksi suurin (9 000 henkilöä).



Kuva 6. Valtion henkilöstön jakautuminen vuonna 2011 (Valtiovarainministeriö 2012a: 8).

Tämä tutkimus nojautuu kontingenssiajattelun (*contingency views*) lähtökohtaan, jonka mukaan tilannekohtaiset tekijät säätelevät, millainen toiminta koetaan palkitsevaksi (French, Kast & Rosenzweig 1985). Lähtökohdan mukaan organisaatio muodostaa kulttuurisen ja toiminnallisen viitekehyksen, joka vaikuttaa organisaation jäsenten eli henkilöstön tapaan luoda merkityksiä työyhteisössä havaitsemistaan tilanteista. Tämän tutkimuksen aineistot ovat peräisin valtionhallinnosta, joka on osa julkista sektoria, mikä epäilemättä tuo omat painotuksensa henkilöstön palkitsevuuskokemusten rakentumiseen. Onkin tarpeen lyhyesti esitellä julkisen sektorin palkitsemisen erityispiirteitä.

⁶ Turvallisuustoimintaan kuuluu puolustusvoimien lisäksi poliisi, tulli, vankeinhoito ja rajavartiolaitos (Valtiovarainministeriö 2003: 52).

⁷ Tutkimustoimintaan kuuluu luvussa 3.3.2 esiteltävät valtion sektoritutkimuslaitokset (Valtiovarainministeriö 2003: 52).

Usein puhutaan julkisen sektorin⁸ erityispiirteistä ja erityisasemasta, mutta on syytä esittää kysymys, onko julkisen ja yksityisen sektorin palkitsemisella eroja ja toisaalta tulisiko niillä olla eroja. Julkisen sektorin organisaatioissa ei luonnollisesti ole yksityiseen sektoriin verrattavaa taloudellisen palkitsemisen keinovalikoimaa, esimerkiksi osake- tai optiopalkitsemista. Näin ollen voisi olettaa, että eitaloudellinen eli aineeton palkitseminen olisi julkisella sektorilla erityisen keskeisessä roolissa. Kuitenkin esimerkiksi julkisen sektorin johtamista käsittelevä kirja *Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (Herman 2004: 660–702) esitellessään kokonaispalkitsemisen käsitettä, keskittyy palkitsemisen ja strategian väliseen yhteyteen, palkkausjärjestelmien rakentamiseen, palkkatasoja kuvaavien tilastojen hyödyntämiseen ja rahanarvoisiin etuihin. Keskeisimmiksi teemoiksi julkisen sektorin kokonaispalkitsemisen kannalta kirja nostaa organisaation palkkaan ja etuihin liittyvien käytäntöjen tehokkaan kommunikoinnin henkilöstölle, sisäisen ja ulkoisen palkkatasapainon löytämisen, palkitsemisen valjastamisen strategisten tavoitteiden edistämiseen sekä organisaation tarjoamiin rahanarvoisiin etuihin liittyvän kustannustietoisuuden (Herman 2004: 700).

Palkitsemisen kattojärjestö *World at Work* kokosi syksyllä 2009 yhdysvaltaisia julkisen sektorin henkilöstöammattilaisia yhteen miettimään, miten kokonaispalkitsemisen ajatus soveltuu julkiselle sektorille. Osallistujien keskuudessa tehty tutkimus (Stoeckmann & Kelley 2010) osoitti, että vastaajat pitivät hyödyllisenä edellä luvussa 1 esiteltyä *World at Workin* luomaa kokonaispalkitsemisen viitekehystä (palkka ja korvaukset, edut, työelämä, suoritus ja tunnustus, kehittyminen ja uramahdollisuudet). Itse asiassa julkisen sektorin edustajat näkivät kokonaispalkitsemisen viitekehysten yksityisen sektorin edustajia hyödyllisempänä omalle organisaatiolleen. Viitekehysten soveltamisen osalta Stoeckmann & Kelley (2010) kuitenkin esittivät muutaman huomion. Ensinnäkin julkisen sektorin organisaatiot poikkeavat usein rakenteiltaan ja toimintatavoiltaan yksityisen sektorin toimijoista, joten kokonaispalkitsemiseen liittyvät tekijät ovat yksityistä sektoria voimakkaammin integroituneet organisaatioiden rakenteisiin. Yksityisellä sektorilla kokonaispalkitsemisen osa-alueet liittyvät selkeämmin henkilöstöhallinnon toimintakenttään. Toinen huomioon otettava seikka liittyy julkisen sektorin sidosryhmiin. Vastaajat katsoivat, että julkisella sektorilla sidosryhmien määrä ja erilaiset intressit luovat kokonaispalkitsemisen viitekehysten soveltamiseen omat haasteensa. Myös Dixit (2002: 711) katsoo, että julkisen sektoriin toiminnassa on

⁸ Tutkimuksessa käytetään yleistermiä julkinen sektori, jolla tarkoitetaan julkisen sektorin (*public sector*) lisäksi kaikenlaisia voittoa-tavoittelemattomia (*non-profit organization*) sekä valtiollahinnan (*government*) organisaatioita. Tähän on päädytty, koska eri maissa yksityistä sektoria täydentävät toiminnot on toteutettu vaihtelevin käytännöin ja organisaatorakentein ja koska aihepiiriin liittyvässä tutkimuksessa käytetty käsitteistö ei ole yhtenäinen.

yksityistä sektoria enemmän sidosryhmiä, joiden pyrkimykset saattavat olla hyvinkin erisuuntaisia.

Julkisen sektorin mahdollista erityisluonnetta pohdittaessa on syytä huomioida myös julkisen sektorin johtamistavan muutos, jota kuvataan termillä *New Public Management (NPM)*⁹. Esimerkiksi Rusaw (2009) sekä Osterloh, Frey & Homberg (2007) katsovat, että *NPM* luo viitekehyksen koko viime vuosien julkisen sektorin kehittämiseksi. Lehtosen (2007: 35) mukaan Suomen valtionhallinnossa *NPM*:n mukaisia oppeja alettiin toteuttaa 1980-luvun loppupuolella. *NPM*:n ydinajatus on, että julkista hallintoa pitäisi tarkastella tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden kriteerein (Lähdesmäki 2003: 232). Tässä tutkimuksessa ei suoraan tarkastella tämän *NPM*:n lähtökohtia, vaan katsotaan sen vaikutuksia nimenomaan palkitsemisen ja motivaation kannalta. Esimerkiksi Reilly (2003) kuvaa *NPM* vaikutuksia palkitsemiseen käsitteen ”uusi palkitseminen” (*”New Reward”*)¹⁰ avulla ja liittää sen soveltamiseen lukuisia varauksia. Esimerkiksi hänen Ison-Britannian julkisen sektorin palkitsemista käsittelevä tutkimuksensa (Reilly 2003: 251) osoittaa, että julkisella sektorilla tulisi tulokseen ja suoritukseen perustuvan palkitsemisen sijasta ensisijaisesti kiinnittää huomio nimenomaan henkilöstön sisäisen motivaation tukemiseen sekä lähiesimiesten esimiestoiminnan kehittämiseen. Näihin julkisen sektorin ja erityisesti valtionhallinnon motivaatiotekijöihin Perry ja Wise (1990) vielä lisäävät mahdollisuuden samastua organisaatioon, halun edistää sen tavoitteita, käsityksen organisaation yhteiskunnallisesta merkityksestä ”yhteisen hyvän” edistämisessä sekä isänmaallisuuden.

New Public Managementia ja siihen perustuvaa ”uutta palkitsemista” vastaan on esitetty kritiikkiä laajemminkin. Esimerkiksi Rusaw (2009), Benz (2005), Deckop & Cirka (2000) sekä Osterloh, Frey & Homberg (2007) arvostelevat voimakkaasti ”uuden palkitsemisen” käytäntöjen tuomista julkiselle sektorille ja korostavat, että julkisella sektorilla työmotivaatio perustuu ennen kaikkea henkilön sisäiseen motivaatioon. Heidän mukaansa ”uuden palkitsemisen” käytännöt ovat haitallisia henkilöstön sisäisen motivaation kehittymisen kannalta. Deckop & Cirka (2000:

⁹ Julkisen sektorin murrosta ovat tarkastelleet muun muassa Lane (2000) kirjassaan *New Public Management*, Ferlie ym. (1996) kirjassaan *The new Public Management in Action*, Pollit & Bouckaert (2000) kirjassaan *Public Management Reform, A Comparative Analysis*. Suomalaisen julkisen sektorin murrosta on tarkasteltu esimerkiksi Lähdesmäki (2003) kirjassaan *New public Management* ja julkisen sektorin uudistaminen.

¹⁰ Uudella palkitsemisella (*New Reward*) Reilly (2003) tarkoittaa suuntausta, jossa palkitseminen enenevässä määrin perustuu tulokseen ja henkilön suoritukseen. Uutta palkitsemista on levinnyt yksityisen sektorin piiristä myös julkiselle sektorille. Katso aiheesta lisää esimerkiksi Willems, Janvier & Henderickx (2005: 609) ja Ferlie ym. (1996: 6).

413) katsovat myös, että ”uusi palkitseminen” sisältää henkilöstöä kontrolloivia menettelytapoja, joihin lisäksi liittyy riski epäileiksi koetusta kohtelusta.

Mikäli ”uutta palkitsemista” kuitenkin halutaan käyttää, edellyttää se Reillyn (2003) mukaan organisaatiossa tiettyä luottamuksen tasoa. Luottamuksen keskeisen aseman nostaa esiin myös Rusaw (2009: 48) julkisen sektorin keskeisiä menestystekijöitä pohtiessaan. Luottamuksen rakentumista parhaiten Reillyn (2003) mukaan edistää henkilöstön osallistumisen mahdollistava johtamistyyli, henkilöstön mahdollisuus osallistua työn suunnitteluun sekä panostukset koulutukseen ja kehittymiseen. Samansuuntaisesti Leete (1999) katsoo, että julkisella sektorilla työmotivaatio rakentuu yksityistä sektoria enemmän henkilön sisäisen motivaation varaan ja toisaalta rahallisella palkitsemisella ei julkisella sektorilla ole yhtä merkittävää roolia kuin yksityisellä sektorilla. Sisäisen motivaation lisäksi Leeten mukaan julkisella sektorilla korostuu samaistuminen organisaation tavoitteisiin sekä ylpeys organisaatioon kuulumisesta.

Julkisen sektorin erityispiirteitä tarkastelee myös opettajien piirissä tehty tutkimus (Taylor & Springer 2009), joka osoitti, että sisäisen motivaation lisäksi julkisen sektorin organisaatioissa korostuu haluttomuus keskinäisen kilpailuasetelman rakentamiseen. Samassa tutkimuksessa selvitettiin opettajien kantaa palkkiojärjestelmiin. Tutkimuksen mukaan palkkiojärjestelmistä mieluisin opettajien keskuudessa oli järjestelmä, jossa suorituksen ja palkkion välillä on mahdollisimman löyhä yhteys. Lisäksi opettajien mielestä palkkiojärjestelmä, joka antaa suuremmalle joukolle pienen palkkio on parempi kuin järjestelmä, joka antaa pienelle joukolle suuremman palkkion.

Myös Crewson (1997) on koonnut yhteen julkisen sektorin henkilöstön motivaatiota käsittelevää tutkimusta selvittääkseen, eroaako yksityiselle ja julkiselle sektorille tyypilliset motivaatiotekijät toisistaan. Hänen mukaansa tutkimus on varsin yhdensuuntaisesti jo 1960-luvulta asti näyttänyt, että eroja on olemassa. Aihetta on tutkittu paljon ja vaikka tutkimustulokset ovat osittain ristiriitaisia, voidaan Crewsonin (1997) mielestä sanoa, että julkisen sektorin henkilöstö ei koe rahallista palkitsemista yhtä keskeiseksi kuin yksityisen sektorin henkilöstö ja että julkisella sektorilla työmotivaatio perustuu ennen kaikkea työn sisältöön ja työn luonteeseen.

Schepers ym. (2005) on tarkastellut julkisen ja yksityisen sektorin palkitsemisen eroja teoreettisesta näkökulmasta. Hän katsoo, että julkisen sektorin motivaatioon ja palkitsemiseen liittyvä tutkimus ankkuroituu kolmeen teoreettiseen lähtökohtaan, joita ovat Herzbergin, Mausnerin & Snydermanin (1959) kaksi faktori – teoria (*Two-factor theory*), Hackmanin & Oldhamin (1974;1980) työn luokittelumalli (*Job characteristics model*) ja Vroomin (1964) odotusarvoteoria (*Expectan-*

cy-valance motivation theory). Schepers ym. (2005: 203) katsoo, että nämä teoriat on kehitetty yksityisen sektorin lähtökohdista ja niiden soveltuminen julkiselle sektorille on kyseenalaista. Mainitut teoriat eivät riittävällä tavalla huomioi esimerkiksi työn luonteeseen liittyvää piirrettä yhteiskunnan ja yhteisen hyvän edistämiseksi, ihmisenä kasvamisesta ja työhön liittyviä oppimismahdollisuuksia. Edellä mainittua kolmea motivaatioteoriaa pitäisi hänen mukaansa täydentää tai kehittää kokonaan uudenlainen, juuri julkiselle sektorille suunnattu motivaatioteoria.

Edellä esitellyt tutkimukset nostavat järjestelmällisesti esiin julkisella sektorilla työskentelyyn liittyvät arvot ja arvostukset. Tähän liittyvä julkisen ja yksityisen sektorin esimiesten työelämään liittämiä arvostuksia ja käsityksiä tarkastellut tutkimus (Posner & Schmidt 1996) osoitti, että julkisen sektorin esimiehet arvostavat yksityisen sektorin esimiehiä enemmän yhteisöllisiä toimintatapoja, kun taas individualismiin liittyvät arvostukset olivat yleisempiä yksityisen sektorin esimiesten keskuudessa. Toinen lähes samasta aihepiiristä tehty tutkimus (Khojasteh 1993) tarkasteli julkisen ja yksityisen sektorin esimiesten työmotivaation rakentumista. 25 julkisen sektorin ja 18 yksityisen sektorin organisaatiota käsittänyt tutkimus osoitti, että yksityisen sektorin esimiehet arvostivat ennen kaikkea palkkaa ja työ- tai virkasuhteen pysyvyyttä, kun taas julkisen sektorin esimiehet arvostivat työhön liittyviä saavutuksia sekä työstä saatavaa tunnustusta.

Erilaisiin arvostuksiin liittyen Posner & Schmidt (1996) sekä Khojasteh (1993) esittävät kysymyksen, missä määrin ero liittyy julkisen ja yksityisen sektorin erilaiseen organisaatiokulttuuriin ja sen omaksumiseen ja missä määrin kyse on henkilöiden erilaisesta orientaatiosta. Jonkinlaista vastausta tähän voidaan etsiä Crewsonin (1997) tutkimuksesta, jonka mukaan julkiselle ja yksityiselle sektorille hakeutuvat henkilöt todella eroavat toisistaan orientaationsa suhteen. Hänen mukaansa yksityiselle sektorille hakeutuvat ovat julkisen sektorin henkilöstöä enemmän taloudellisesti orientoituneita, kun taas julkisen sektorin henkilöstöllä korostuu julkisiin palvelutehtäviin liittyvä orientaatio. Erilaisissa tehtävissä toimivien henkilöiden erilaiseen orientaatioon viittaavat myös Amabile ym. (1994). Sinänsä tämän tutkimuksen kannalta ei ole välitöntä merkitystä, johtuuko ero henkilöiden erilaisesta orientaatiosta vai onko kyseessä organisaatiokulttuuriin liittyvä opittu asia. Keskeistä on tiedostaa julkisen ja yksityisen sektorin henkilöstön arvostuksiin liittyvä ero ja ottaa se huomioon esimerkiksi työn merkityksiä ja kutsumuksen kokemuksia tarkasteltaessa.

Yhteenvedona edellä esitetystä voidaan todeta, että on runsaasti tutkimuksellista näyttöä siitä, että julkisen sektorin motivaatitekijät poikkeavat tietyiltä osin yksityisen sektorin motivaatitekijöistä. Tässä luvussa esitettyjen tutkimusten perus-

teella julkisella sektorilla korostuu yhtäältä sisäiseen motivaatioon ja toisaalta yhteisöllisyyteen ja siihen liittyviin tavoitteisiin ja arvoihin kytkeytyvät tekijät.

2.2 Sotilasorganisaation erityispiirteet

Toinen käsillä olevan tutkimuksen kohderyhmistä on upseerit. Sotilasorganisaatiot ja niiden toiminta on viime vuosikymmenten aikana muuttanut voimakkaasti. Suomen puolustusvoimissa on toteutettu laajoja johtamis- ja hallintorakenteiden uudistuksia ja toimintamäärärahojen supistuksia, joiden seurauksena muun muassa palkatun henkilöstön määrää on vähennetty, varuskuntia on lakkautettu ja toimintoja on ulkoistettu (Puolustusministeriö 2008). Puolustusvoimien johtamiskoulutus on myös muuttunut, sillä valmentavaan vuorovaikutukseen perustuva syväjohtaminen¹¹ on ollut hallitseva näkökulma sekä upseerien koulutuksessa että varusmieskoulutuksessa vuodesta 1998 lähtien (Nissinen 2000: 135).

Muutosten taustalla on työelämän yleinen kehityssuuntaus, jossa yhtäältä suppean osaamisen tehtävistä suuri osa on automatisoitu ja toisaalta korkeampaa koulutusta, osaamista ja teknisiä valmiuksia edellyttävien tehtävien määrä on kasvanut (Bass 1999). Tämä kehityssuuntaus on tuonut puolustusvoimiin asiantuntijatyön¹² piirteitä, joita käsitellään tarkemmin sektoritutkimuslaitoksen kontekstuaalisia piirteitä esittelevässä luvussa. Sekä Suomen että yleisemmin länsimaisten sotilasorganisaatioiden johtamisessa viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunutta muutosta on kuvattu transformatiivisen johtamisen käsitteellä, jolle ominaisia piirteitä ovat henkilön kehittymisen ja autonomisen työskentelyn tukeminen ja pyrkimys luoda työyhteisöön innostunut työilmapiiri (Bass 1998; Kane & Tremble 2000; Amit ym. 2007; Cole & Bedeian 2007; Nissinen 2001). Sotilasorganisaatioiden johtamiskulttuurin muutokseen on vaikuttanut myös erilaisten sotilasvirkojen avautuminen naisille, mikä on osaltaan murentanut perinteisesti maskuliiniseksi katsottua käskemiseen ja kontrolliin perustuvaa toimintakulttuuria (Loughlin & Arnold 2007). Maskuliininen organisaatiokulttuuri näyttäytyy esimerkiksi tiedonkulun puutteina ja avoimuuden vähäisyytenä (Huhtinen 2010: 62). Toisaalta on huomattava, että organisaation maskuliiniset ja feminiinit toiminta-

¹¹ Syväjohtaminen on Vesa Nissinen (2001) kehittämä malli, jonka kehittäminen ja empiirinen testaaminen perustuvat Suomen puolustusvoimissa tehtyyn kehittämistyöhön ja soveltamisesta saatuihin kokemuksiin.

¹² Asiantuntijatyöllä (*knowledge work*) tarkoitetaan tyypillisesti tekijältään korkeatasoista koulutusta vaativaa työtä, jonka tekijä on vaikeaa korvata. Asiantuntijaorganisaatiolla (*knowledge-insentive organization*) puolestaan tarkoitetaan asiantuntijatyöhön perustuvaa organisaatiota (Alvesson 1993).

mallit eivät liity yksinomaan henkilöiden fyysiseen sukupuoleen (Meriläinen 2001: 33).

Palkitsemisen merkitystä korostaa esimerkiksi Krogarsin & Ojalan (1999: 23–25) tutkimus, jonka mukaan länsimaalainen ihminen pyrkii hallitsemaan elämänkokonaisuuttaan, eikä tähän sovi autoritaarinen ja innovointia tukahduttava organisaatio. Heidän mukaansa seuraa vääjäämättä henkilöstöongelmia, jos yhteiskunnallisten ja sotilasorganisaation arvojen välillä on ristiriitoja. Tämän takia sotilasorganisaation onkin kehityttävä muun yhteiskunnan edellyttämällä tavalla¹³. Henkilöstön kannustamisen ja palkitsemisen osalta tämä merkitsee yhtäältä henkilöstöä sitouttavien ja toisaalta organisaation strategiaa tukevien järjestelmien kehittämistä. Krogarsin ja Ojalan mukaan tämä tarkoittaa henkilökohtaisemmin räätälöityjä työtehtäviä ja urakehitystä sekä suurempaa herkkyyttä johdon taholta käyttää erilaisia palkkioita ja kannusteita. Urakehitys voidaan käsittää yhtäältä työtehtävien haasteellisuuden kasvamisena ja toisaalta henkilön organisaatiohierarkkisen aseman nousuna. Palkitsevuuskokemuksen synnyn kannalta organisaatiossa tulisi olla herkkyyttä huomata henkilöiden erilaiset arvostukset, sillä osa henkilöstöstä katsoo työtään lähinnä sen haastavuuden ja merkityksellisyyden näkökulmasta, osan painottaessa esimerkiksi laajempien vaikutusmahdollisuuksien merkitystä. (Krogars & Ojala 1999: 23–25; Heusala 2010.)

Varjosen (1999) tutkimuksen mukaan sotilasorganisaation johtamisprosesseissa huomiota kiinnitetään pääasiassa teknologiaan liittyviin tai muuten havaittavissa oleviin asioihin. Hänen tutkimuksensa mukaan organisaatiossa ei osoiteta inhimillisiä tunteita kovinkaan avoimesti. Sotilasorganisaation pitäisi siirtyä nykyistä enemmän avoimeen vuorovaikutukseen ja ihmisten innostamiseen. Varjosen tutkimuksen mukaan puolustusvoimissa töiden sisältöä pidetään varsin kiinnostavana, mutta hyvin tehdystä työstä saa kiitosta liian harvoin, henkilöstön kykyjä ei käytetä tehokkaasti ja palkitaan sääntöjen mukaisesta toiminnasta. Varjonen kysyykin, miten sotilasorganisaatio sallii ja motivoi henkilöstöään luovaan ajatteluun. Toimivan vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden ehtona on johtajan taito havainnollistaa asioita ja valita tilanteeseen sopivin vaikuttamiskeino. (Varjonen 1999: 139–155.)

Kotilehto (2001: 104–108) puolestaan pohtii, mitä tulevaisuus puolustusvoimien henkilöstöltä vaatii. Ensimmäiseksi hän nostaa esiin kyvyn tarjota henkilöstölle mahdollisuuksia oppia ja kehittää itseään. Asioiden muutosnopeus tulee kasva-

¹³ Esimerkiksi Antti-Tuomas Pulkan (2010) artikkeli *Sotiluuden haasteita suomalaiselle upseeriprofessiolle* tarkastelee yhteiskunnan muutoksen vaikutuksia sotilasorganisaatioihin ja sotilasammatteihin.

maan ja henkilöstön osaamista tukevien järjestelmien tulee vastata uusiin tarpeisiin. Parhaiten tämä onnistuu vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Toiseksi kysymykseksi Kotilehto nostaa henkilöstön motivoinnin, sillä tulevaisuuden asiantuntemuksen kehittymistä pitää tukea henkilöstöä motivoimalla. Tämä edellyttää, että henkilö kokee työnsä kiinnostavaksi. Varjosen (1999) ja Kotilehdon (2001) mukaan ihmiset kokevat eri asioita kiinnostaviksi ja samankin ihmisen kiinnostuksen kohteet saattavat muuttua henkilön kehityksen mukaan. tämän takia työssä ja sen suunnittelussa on otettava huomioon ihmisten erilaiset tilanteet nykyistä paremmin. Esimerkiksi henkilöön liittyvät tekijät huomioon ottava urasuunnittelu on erityisen tärkeää.

Motivaatio ja kannustaminen pohjautuvat suurelta osin henkilön arvoihin. Sotilaallista toimintaa ja sotilasorganisaatioita onkin paljon tarkasteltu arvojen ja etiikan näkökulmasta¹⁴. Esimerkiksi Ojala (1995: 57–58) upseerin ammattietiikkaa käsittelevässä tutkimuksessaan katsoo, että upseeri tarvitsee yhteisen ammattietikan ja itse asiassa koko upseerin uran kattava ”piilo-opetussuunnitelma” eettisistä kysymyksistä on tarpeen. Eettisen ohjeiston mukaan hyvä upseeri ei etsi henkilökohtaista mainetta eikä pakoile vastuuta, vaan pyrkii tosissaan kansan ja yhteiskunnan suojelemiseen. Toisaalta yhtenäistä upseerin ammattietiikka ei välttämättä ole olemassa, vaan se on epäyhtenäinen tai vähintään eritavalla painottunut esimerkiksi eri henkilöstöryhmien mukaan ja vaihtelee toimintaympäristöstä riippuen.

Upseereilla työhön liittyvät arvot ja merkitykset korostuvat, mutta myös toiminnan eettisyys on esillä. Upseerit ovat voimakkaasti sitoutuneita organisaation maanpuolustuksellisiin päämääriin ja katsovat työllään olevan laajempaa yhteiskunnallista, mutta myös esimerkiksi aivan lähiomaisten suojeluun liittyvää merkitystä. Työn ja sen tekemisen eettinen puoli näkyy esimerkiksi ahkeruuden ja tunnollisuuden arvostamisena. (Ojala 1995: 57–58; Tripodi 2010.)

Salonen (2002: 68–69) on tutkimuksessaan tarkastellut puolustusvoimien osaamisen johtamista. Hänen tutkimuksensa mukaan puolustusvoimien osaamisen johtamisessa keskeisiä asioita ovat muun muassa esimiesten sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot, tilannetaju ja tunneäly sekä organisaation sisäinen yhteistyö. Salonen mainitsee tutkimuksensa keskeisimmäksi johtopäätökseksi sen, että tulevaisuuden toimintaympäristössä kehityskykyinen ja kehityshaluinen henkilöstö on

¹⁴ Arvojen ja etiikan merkitystä sotilasorganisaatioissa tarkastelevat esimerkiksi Mutanen (2010) artikkelissaan *Arvoista, etiikasta ja toimintakyvystä*, Aalto (2010) artikkelissaan *Opettaja, kasvattaja vai tiedonjakaja? Pohdintaa kadettien etiikanopetuksen todellisuudesta* ja Tripodi (2010) artikkelissaan *When ordinary men do evil: Lessons from My Lai and beyond*.

puolustusvoimien kehittymisen avaintekijä. Salosen mukaan organisaation kehittyminen on paljolti alhaalta ylöspäin tulevia aloitteiden ja viestien varassa ja tämän takia olisi tärkeää, että koko henkilöstö kehittäisi aktiivisesti omaa osaamistaan.

2.3 Sektoritutkimuslaitoksen erityispiirteet

Tutkijoiden aineisto on kerätty eräästä valtionhallinnon sektoritutkimuslaitoksesta¹⁵. Sektoritutkimuslaitokset (taulukko 4) sijoittuvat osaksi kansallista tutkimusjärjestelmää, johon lisäksi kuuluvat yliopistot ja tutkimustoimintaa tekevät yritykset. Nämä kolme tutkimusjärjestelmän peruselementtiä ovat monin tavoin sidoksissa toisiinsa ja tehtävänjako niiden välillä vaihtelee tutkimusalasta riippuen. (Lemola 2009: 3–6)

Taulukko 4. Valtion sektoritutkimuslaitokset (Lemola 2009: 3).

Suurin	Suuret	Keskikokoiset	Pienet
Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT)	Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL)	Ilmatieteen laitos (IL)	Kotimaisten kielten tutkimuskeskus (KOTUS)
	Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT)	Suomen ympäristökeskus (SYKE)	Geodeettinen laitos (GL)
	Metsätutkimuslaitos (Metla)	Geologian tutkimuskeskus (GTK)	Valtion taloudellinen tutkimuskeskus (VATT)
	Työterveyslaitos (TTL)	Riista- ja kalatalouden tutkimuskeskus (RKTL)	Elintarviketurvallisuusvirasto (EVIRA)
		Säteilyturvakeskus (STUK)	Kuluttajatutkimuskeskus (KTK)

¹⁵ Sektoritutkimuslaitokselle (*finnish public research organization*) ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää (Lemola 2009). Aiheeseen liittyvässä valtioneuvoston periaatepäätöksessä (Valtioneuvoston kansia 2007) linjataan, että sektoritutkimuksella tarkoitetaan yhteiskuntapolitiikkaa ja yhteiskunnallisia palveluja tukevaa tutkimustoimintaa. Periaatepäätöksen mukaan sektoritutkimus on keskeinen poliittisen päätöksenteon ja ohjauksen väline ja sen tarkoitus on luoda edellytyksiä yhteiskunnan kehittämiseksi ja sektoritutkimuksen tärkeimpiä toimijoita ja tiedon tuottajia ovat valtion tutkimuslaitokset. (Valtioneuvoston kanslia 2007.)

Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeen syvemmin tarkastella sektoritutkimuslaitosten luonnetta, vaan ainoastaan tuoda esiin niiden sellaisia kontekstuaalisia piirteitä, joilla on merkitystä luvussa 5 esiteltujen tulosten ymmärtämisen kannalta. Tästä näkökulmasta katsottuna sektoritutkimuslaitos näyttäytyy yhtäältä julkisorganisaationa ja toisaalta tutkimustyöhön keskittyvänä asiantuntijaorganisaationa. Julkisorganisaation erityispiirteitä käsiteltiin jo aiemmin, joten seuraavaksi esitellään asiantuntijatyön ja asiantuntijaorganisaatioiden kontekstuaalisia piirteitä.

Asiantuntijatyössä henkilöstön luovuus ja innovatiivisuus ovat keskeisessä roolissa. Esimerkiksi Amabilen ym. (1996) tutkimuksen mukaan asiantuntijatyön kaltaiselle luovalle (*creative work*) työlle ominaisia piirteitä ovat organisaation, esimiehen ja koko työyhteisön taholta tuleva tuki ja kannustus, kokemus toiminnan vapaudesta ja resurssien riittävyydestä sekä työtehtävien mielekkyys ja haastavuus (taulukko 5). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi haastavia ja mielenkiintoisia työtehtäviä, valinnanvapautta työn toteutustavoissa, tukea uudenlaisten ja luovien ratkaisumallien hyödyntämisessä, kannustusta soveltaa uusia toimintavaihtoehtoja työhön, avointa kommunikaatiota, turvattuja työ- tai virkasuhteita ja työnteon kannalta riittävää resursointia.

Taulukko 5. Luovuutta tukevan työympäristön piirteet (Amabile ym. 1996: 1159–1166).

Tekijä	Kuvaus
Organisaation kannustus	Organisaatio tukee uudenlaisten ja luovien ratkaisumallien soveltamista työhön
Esimiehen kannustus	Esimies kannustaa ja tarjoaa uusia toimintavaihtoehtoja, jotka liittyvät esimerkiksi uudenlaiseen työryhmien muodostamiseen ja tavoiteasetantaan
Työyhteisön tuki	Monipuolisesta osaamisesta rakentuva työyhteisö kommunikoi avoimesti uusista ajatuksista ja haasteista, muihin työyhteisön jäseniin luotetaan ja heitä tuetaan
Riittävät resurssit	Työnteon edellyttämät resurssit, rahoitus, työolosuhteet ja työ- tai virkasuhde on turvattu ja viestintä on riittävää
Haastava työ	Tehtävät ovat haastavia ja mielenkiintoisia
Autonomia	Työnteke sisältää valinnanvapautta liittyen esimerkiksi työn tekemisen tapaan ja aikatauluihin

Bock & Kim (2001) puolestaan katsovat, että asiantuntijaorganisaatioille välttämätöntä on tiedon jakaminen, jota tulee edistää kehittämällä organisaatioon myönteisyyttä ja yhteisöllisyyttä tukevia palautteen antamiskäytäntöjä, ei niinkään kehittämällä erilaisia arviointikäytäntöjä ja niihin perustuvaa palkitsemista. Heidän mukaansa esimerkiksi odotusarvoteorian jäsentämä kuva ihmisestä omaa etuaan laskelmoivana subjektina ei asiantuntijatyössä ole hedelmällinen lähtökohhta. Tiedon jakaminen konkretisoituu, mikäli henkilöstö tuo oman osaamisensa organisaation käyttöön. Tämä on paljolti riippuvainen henkilön sisäisestä motivaatiosta. Esimerkiksi Van den Steen (2006) on tutkimuksessaan osoittanut, että sisäisen motivaation lisääntyessä henkilö todennäköisemmin uskaltaa tuoda julki omat näkemyksensä silloinkin, kun se on esimiesten tai muiden työyhteisön jäsenten näkemysten kanssa ristiriitainen.

Asiantuntijoiden motivaatioon liittyen Chen, Ford & Farris (1999) ovat tutkineet tuotekehityksessä työskentelevän henkilöstön käsityksiä palkitsemisesta ja motivaatiosta. Tutkijat keräsivät aineistoa 30 yhdysvaltalaisesta tutkimus- ja kehitysorganisaatiosta ja yli tuhannelta vastaajalta. Aineiston perusteella muodostettiin viisi motivaatiotyyppiä, joita olivat sisäinen (*intrinsic*), kollektiivinen (*collective*), henkilökohtainen muuttuva (*individual variable*), henkilökohtainen suunnattu (*individual fixed*) ja sosiaalis-emotionaalinen (*socioemotional*) motivaatio. Tutkimuksessa merkittävimmäksi motivaatiotyyppiä osoittautui sisäisen motivaation motivaatiotyyppi, joka koostui asiantunteviin työtovereihin, työn haasteellisuuteen, työhön kohdistuviin vaikutusmahdollisuuksiin ja toiminnan vapautteen liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksessa sisäisen motivaation ero kaikkiin muihin edellä mainittuihin motivaatiotyypeihin oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < .001$).

Edellä esiteltyjä asiantuntijatyöhön liittyviä yleisiä näkökohtia tarkentaa Saaren & Taljan (2009) valtionhallinnon suurimman sektoritutkimuslaitoksen Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen (VTT) piirissä tekemä tutkimus, jossa tarkasteltiin tutkijoiden motivaation erityispiirteitä ja käynnissä olevien valtionhallinnon kehittämistoimenpiteiden yhteyttä niihin. Ensimmäisenä (1) erityispiirteenä tutkijat mainitsivat kontrollin ja vapauden välisen jännitteen. Kyseinen jännite on viime vuosina voimistunut, sillä vaikka tutkimustyö ja asiantuntijatyö yleisesti perustuvat tietynlaiseen tutkimusvapauteen, on viimeaikainen valtionhallinnon kehitys tutkijoiden mukaan kaventanut tutkimusvapautta ja lisännyt kontrolloivaa johtamista myös tutkimuslaitoksissa. Toisena (2) erityispiirteenä Saari & Talja (2009) tuovat esiin tutkimusstrategiat ja erityisesti henkilöstön autonomisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvän kysymyksen siitä, tapahtuuko tutkimusstrategioiden laadinta organisaatiohierarkkisessa tarkastelussa pääasiassa ylhäältä alaspäin vai alhaalta ylöspäin. Kolmantena (3) erityispiirteenä tutkijat nostavat esiin lähinnä resursseihin ja toiminnan taloudellisuuteen liittyvän ohjauksen. Viime vuosien

aikana valtionhallinnossa resurssien kohdentamiseen ja toiminnan taloudelliseen suunnitteluun ja seurantaan liittyvä ohjaus on tiukentunut ja esimerkiksi on otettu käyttöön yritystoiminnassa käytössä olevia toiminnanohjausjärjestelmiä. Neljäs (4) tutkijoiden motivaatioon vaikuttava erityispiirre liittyy tutkimustoiminnan organisointiin, toiminnan rakenteisiin ja tutkimusryhmien koostamiseen.

3 PALKITSEMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

Tämän tutkimuksen mukaan palkitsemista on kaikki sellainen työ- tai virkasuhteesta johtuva, mitä henkilö arvostaa tai mitä henkilö saa organisaatiolle anta- maansa työpanosta vastaan. Palkitsevuuskokemuksella tarkoitetaan motivoivaa, energisoivaa ja innostavaa kokemusta, joka palkitsemisen kohteena olevassa hen- kilössä syntyy. Palkitsevuuskokemusta voidaan tarkastella palkitsemis-, motivaatio- ja työhyvinvointinäkökulmasta. Tässä luvussa esitetään näytteitä näitä näkö- kulmia käsittelevästä kirjallisuudesta.

3.1 Palkitsemisnäkökulma

Palkitsemisnäkökulma muodostaa viitekehyksen ensimmäisen osa-alueen. Seuraavaksi esitellään palkitsemisen käsitteistö ja luokittelut, strateginen palkitseminen sekä palkitsemisen toimivuus ja vaikutukset. Erityisenä kiinnostuksen koh- teena on aineeton palkitseminen.

3.1.1 Palkitsemiseen liittyvät käsitteet ja luokittelut

Palkitsemiseen liittyvien käsitteiden epätarkkuutta lisää se, että esimerkiksi kannustamisen käsitettä käytetään usein palkitsemisen kanssa samassa merkityksessä. Esimerkiksi Ruohotie & Honka (1999: 22) katsovat, että kannustamisen ja palkitsemisen välillä on selvä ero. Kannustamiseen liittyvä kannuste on palkkion enna- kointia ja kannusteesta tulee palkkio, kun se annetaan henkilölle.

Perinteinen tapa luokitella erilaisia palkitsemisen tapoja on jakaa palkitseminen sisäiseen ja ulkoiseen palkitsemiseen. Taulukossa 6 esitetään Ruohotien (1983: 99) laatima yhteenveto varhaisimmista tutkimuksista, jotka käsittelevät sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin liittyviä eroja. Taulukon mukaan jo 1960- ja 1970- luvuilla esitettiin näkemyksiä, että sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, ovat subjektiivisia ja yksilön itsensä välittämiä sekä yksilön tunteisiin ja ihmisen ylimmän as- teen tarpeita tarpeiden tyydyttämiseen kiinnittyviä. Näihin määritelmiin palataan motivaationäkökulman yhteydessä pohdittaessa sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja.

Taulukko 6. Erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista (mukaillen Ruohotie 1983: 99).

Tutkija	Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Salah & Grygier (1969)	Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön (esimerkiksi työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys ja onnistumisen kokemukset)	Ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä (esimerkiksi palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos, tunnustus ja osallistumismahdollisuudet)
Deci (1975)	Sisäiset palkkiot ovat yksilön itsensä välittämiä	Ulkoiset palkkiot ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum (1971)	Sisäiset palkkiot tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita (esimerkiksi pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve)	Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita (esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve ja ravinnon tarve)
Wernimont (1972)	Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia ja esiintyvät tunteiden muodossa (esimerkiksi tyytyväisyys ja työn ilo)	Ulkoiset palkkiot ovat objektiivisia ja esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esimerkiksi raha ja kannustava tilanne)

Sisäisen ja ulkoisen palkitsemisen yhdessä muodostamaa kokonaisuutta kuvaavaksi käsitteeksi on vakiintunut kokonaispalkitseminen ”*Total Reward*”¹⁶. Esimerkiksi kirjansa *Total Reward* johdannossa Thompson (2002: 1) katsoo, että vain rahalliseen palkitsemiseen perustuvan palkitsemisen aikakausi on ohitse ja sen tilalle on tullut uusi kokonaispalkitsemisen käsite, joka suurelta osin perustuu aineettomiin tekijöihin, kuten työympäristöön, työolosuhteisiin, kehittymismahdollisuuksiin ja tunnustukseen¹⁷. Armstrong & Brown (2006: 13) puolestaan katsovat, että palkitsemisen kaikki osa-alueet peruspalkasta satunnaisiin palkkoihin, etuihin ja sisäiseen palkitsemiseen ovat yhteydessä toisiinsa ja muodostavat yhteensopivan kokonaisuuden¹⁸. Samansuuntaisen määritelmän tarjoaa *World at*

¹⁶ Kirjallisuudessa esiintyy myös monikkomuotoa *Total rewards*. Sisällöllisesti käsitteillä *Total reward* ja *Total rewards* ei ole eroa.

¹⁷ Thompson (2002: 1) kirjoittaa kirjansa *Total Reward* johdannossa: ”*But the era in which reward was just about cash and benefits is gone for ever; increasingly the emphasis in leading organisations is on a total reward approach, including more intangible rewards like the work environment and quality of life considerations, the opportunity for advancement and recognition...*”.

¹⁸ Armstrong & Brown (2006: 13) kirjoittavat kirjassaan *Strategic Reward*: ”*Each aspect of reward, namely base pay, contingent pay, employee benefits and non-financial rewards, which include intrinsic reward from the work itself, are linked together and treated as an integrated and coherent whole*”.

*Work*¹⁹ (2007), joka katsoo, että kokonaispalkitseminen kattaa kaikki työnantajan käytössä olevat työkalut, joilla työnantaja voi houkutella, motivoida ja pitää edelleen palveluksessa työntekijöitä²⁰. *World at Work* jaottelee kokonaispalkitsemisen taulukon 7 mukaisiin osa-alueisiin, joita ovat palkka ja korvaukset, edut, työelämään liittyvät tekijät, suoritukseen ja tunnustukseen liittyvät tekijät sekä kehitty- mis- ja uramahdollisuudet.

Taulukko 7. Kokonaispalkitsemisen (*Total Rewards*) osa-alueet ja esimerkkejä niistä²¹.

Kokonaispalkitsemisen osa-alueet	Esimerkkejä
1. Palkka ja korvaukset (<i>Compensation</i>)	Palkka ja muut rahalliset kannusteet (palkkiot, optiot yms.)
2. Edut (<i>Benefits</i>)	Työttömyyteen, eläkkeisiin, terveydenhuoltoon sekä työaikaan ja lomiin liittyvät edut
3. Työelämä (<i>Work-Life</i>)	Työn ja perhe-elämän yhteensovittamista koskevat käytännöt ja politiikat
4. Suoritus ja tunnustus (<i>Performance and Recognition</i>)	Suorituksen arvioimisen käytännöt ja palautteen antamisen järjestelmät, arvostuksen ilmaiseminen
5. Kehittyminen ja uramahdollisuudet (<i>Development and Career Opportunities</i>)	Ammatillisen kehittymisen ja henkilökohtaisten uratavoitteiden tukeminen

Hieman toisenlaisen palkitsemiseen liittyvän luokittelun esittävät Thorpe & Homan (2000: 143). He katsovat, että palkitsemisjärjestelmä (*Reward system*) sisältää taloudellisen (*Financial*) palkitsemisen lisäksi ei-taloudellista (*Non-financial*) palkitsemista (taulukko 8), vaikkakin heidän mukaansa ei-taloudellinen palkitseminen saa harvoin osakseen samaa asemaa ja korostusta kuin taloudellisen palkitsemisen tekijät²².

¹⁹ *World at Work* on monipuolisesti palkitsemiseen keskittyvä vuonna 1955 perustettu voittoa- tavoittelematon järjestö, johon kuuluu noin 30 000 jäsentä yli 100 maasta. (<http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-waw.html>, 20.9.2012)

²⁰ *World at Workin* (2007: 266) julkaisemassa kirjassa *The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: a comprehensive guide for HR* määrittelee palkitsemisen tavoitteeksi: "All of the tools available to the employer that may be used to attract, retain and motivate employees".

²¹ *World at Work* (2007: 6–11).

²² Thorpe & Homan (2000: 143) kirjoittavat kirjassaan *Strategic Reward Systems* seuraavasti: "Non-financial aspects of reward are rarely given the same prominence and emphasis in the design of payment systems".

Taulukko 8. Palkitsemisjärjestelmän (*Reward system*) osa-alueet ja esimerkkejä niistä (Thorpe & Homan 2000: 143).

Taloudellinen palkitseminen (<i>Finacial reward</i>)	Ei-taloudellinen palkitseminen (<i>Non-Finacial reward</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – Peruspalkka ja erilaiset bonukset (<i>Basic pay and bonuses</i>) – Suoritukseen perustuva palkanosa (<i>Performance related pay</i>) – Taitoihin ja osaamiseen perustuva palkanosa (<i>Skills and competency based pay</i>) – Eläke- ja muut edut (<i>Pension and other benefits</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> – Tunnustus (<i>Recognition</i>) – Urakehitysmahdollisuudet (<i>Career opportunities</i>) – Asema (<i>Status</i>) – Vastuu (<i>Responsibility</i>) – Saavutukset (<i>Achievement</i>)

Edellä mainitun taloudellisen ja ei-taloudellisen palkitsemisen ohien belgialainen professori De Gieter (De Gieter ym. 2006; 2008; De Gieter; De Cooman & Pepermans 2010) tuo psykologisen palkitsemisen (*psychological rewards*)²³. Tähän käsitteeseen hän tutkimusryhmineen päätyi hieman uudentyyppisen tutkimusasetelman ansiosta tutkiessaan sairaanhoitajien käsityksiä ja kokemuksia palkitsemisesta. De Gieter ym. (2006: 7) katsoo, että tutkimustapa, jossa ei lähdetä liikkeelle organisaation virallisesta palkitsemisjärjestelmästä tai palkitsevuuskirjallisuudessa esitetyistä luokitteluista, tarjoaa hedelmällisemmän mahdollisuuden palkitsemisilmiön laajempaan ymmärtämiseen.

De Gieterin ym. (2006) tutkimuksen kohteena oli sairaala, jolla voittoa tavoittelemattomana (*non-profit*) organisaationa ei ole mahdollisuutta osakepohjaiseen tai voitonjakoon perustuvaan palkitsemiseen. Tutkijoiden tarkoituksensa oli selvittää, mitä sairaanhoitajat pitävät palkitsevana ja minkälainen palkitsemistekijöiden luokittelu tämän pohjalta voidaan tehdä. Tutkimus toteutettiin haastattelujen ja kyselytutkimuksen avulla. Aineiston perusteella palkitseminen luokiteltiin taloudelliseen palkitsemiseen (*financial rewards*), ei-taloudelliseen palkitsemiseen (*non-financial rewards*) sekä psykologiseen palkitsemiseen (*psychological rewards*). Taloudellisen palkitsemisen kategorian muodostivat esimerkiksi säännöllisesti maksettava peruspalkka ja epäsäännöllisesti maksettavat palkkiot. Ei-taloudellisen palkitsemisen kategorian muodostivat muun muassa lahjoihin, loomiin ja etuihin liittyvät asiat. Tutkimuksellisesti uusi kategoria oli psykologinen palkitseminen, jonka muodostivat tunnustuksen ja arvostuksen osoitukset, työn

²³ Psykologista palkitsemista kuvaava käsitettä *Psychological rewards* käytetään myös aivotutkimuksessa tarkoitettaessa määrätynlaisia neurofysiologisia prosesseja (Browning, Overmier & Colombo 2010; Xu ym. 2011)

tarkoituksenmukaisuus, työstä saatava tyytyväisyyden tunne, kiitollisuus, työilmapiiri, työyhteisön sosiaalinen tuki sekä työhön liittyvä autonomia. Taulukossa 9 on esitetty De Gieterin tutkimusryhmän luokittelu. Suluissa on esitetty myös mainintojen lukumäärä 20 haastateltavan joukossa.

Taulukko 9. Palkitsemisen luokittelu taloudelliseen, ei-taloudelliseen ja psykologiseen palkitsemiseen. (De Gieter ym. 2006)

Taloudellinen palkitseminen (<i>Financial rewards</i>): keskiarvo 13/20 – Kuukausipalkka 14/20 – Muut palkat ja palkkiot 12/20
Ei-taloudellinen palkitseminen (<i>Non-financial rewards</i>): keskiarvo 10,25/20 – Lahjat (esimerkiksi kukat ja pienet lahjaesineet) 17/20 – Yhteisöllisyyden tukeminen (esimerkiksi henkilöstömatkat) 13/20 – Yleiset palvelut (esimerkiksi lomat, vakuutukset ja ilmaiset lounaat) 7/20 – Henkilökohtaiset edut (esimerkiksi työvuorojen järjestely) 4/20
Psykologinen palkitseminen (<i>Psychological rewards</i>): keskiarvo 10,75/20 – Tunnustus (esimerkiksi kiitollisuuden, arvostuksen ja välittämisen osoittaminen) 17/20 – Kontaktit potilaisiin (esimerkiksi suhteet potilaisiin ja mahdollisuus auttaa heitä) 14/20 – Kohteliaisuudet (esimerkiksi onnittelut ja kehumiset) 14/20 – Työn yhteiskunnallinen hyöty (esimerkiksi työn merkitys ja tarpeellisuus) 13/20 – Kiitollisuus (esimerkiksi kiitollisuutta ilmaisevat sanat ja muut ilmaisut) 11/20 – Sosiaalinen tuki (Esimerkiksi tuen ja sympatian osoittaminen) 8/20 – Työilmapiiri (esimerkiksi hyvät suhteet työtovereihin ja miellyttävä työympäristö) 5/20 – Luottamus (esimerkiksi johdon osoittama luottamus ja työn itsenäisyys) 4/20

De Gieterin ym. (2006) aineistossa yleisimmin (keskiarvo 13/20) haastateltavat toivat esiin taloudellisen palkitsemisen kategoriaan liittyviä palkitsemisenmuotoja. Psykologisen palkitsemisen kategoriaan kuuluvat tekijät (keskiarvo 10,75/20) sekä ei-taloudellisen palkitsemisen kategoriaan liittyvät tekijät (keskiarvo 10,25/20) mainittiin lähes yhtä usein. De Gieter ym. (2006) katsoo tämän olevan tyypillistä, koska palkitsemisesta puhuttaessa taloudelliset asiat tulevat ensimmäisenä ihmisten mieleen ja muut palkitsemisen muodot vasta, kun asiaa miettii hie-
man enemmän. Taulukon 9 tarkemmasta erittelystä huomataan, että tutkimukses-
sa yleisimmin mainitut kategoriat olivat tunnustuksen saaminen sekä lahjat. Tut-
kijat tosin huomauttavat, että lahjojen osalta todellinen luku saattaa olla pienempi
johtuen tutkimuksen luokittelutavoista. Sitten De Gieter ym. (2008) on vienyt

psykologisen palkitsemisen käsitettä eteenpäin kehittämällä menetelmän mitata psykologisen palkitsemisen tilaa organisaatiossa²⁴.

Myös muissa tutkimuksissa psykologisen palkitsemisen tekijät ovat nousseet esiin. Esimerkiksi Eisenbergerin ym. (2005) tutkimuksen mukaan koetun positii-visuuden ja organisaation tarjoaman tuen välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p < .01$). Toisin sanoen energisiksi ja onnellisiksi itsensä työssään tunteneet henkilöt kokivat myös organisaation rohkaisevan heitä muun muassa kehittämään työtään ja esittämään mielipiteensä. Samansuuntaisesti Al-Alawin, Al-Marzooqin & Mohammedin (2007) tutkimuksen mukaan henkilön tulkinta tiimin sisäisen luottamuksen asteesta ja vuorovaikutuskäytännöistä on yhteydessä häneen ha-luunsa jakaa tietoa työtovereiden ja koko organisaation käyttöön. Tutkimuksen mukaan työyhteisössä omien tietojen ja tunteiden jakaminen, työtovereiden hen-kilökohtaisten ominaisuuksien tunteminen, heihin luottaminen ja uskominen hei-dän tarkoituksperiensä hyvyyteen olivat tilastollisesti erittäin merkitsevässä ($p < .001$) yhteydessä henkilön halukkuuteen jakaa tietoa muun organisaation käyt-töön.

Palkitsemisen erilaisiin luokitteluihin liittyen voidaan mainita myös Belgiassa vuonna 2005 tehty yli 10 000 vastaajaa käsittävä kyselytutkimus (Verbruggen & Baeten 2006). Siinä tarkoituksena oli selvittää, kuinka motivoivina vastaajat eri palkitsemisen muotoja pitävät, kuinka tyytyväisiä he palkitsemisen kirjoon ovat ja millaisia toiveita ja odotuksia heillä palkitsemista kohtaan on. Tutkimus kattoi sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen muotoja. Vastaajat katsoivat moti-vaation syntymisen kannalta keskeisimmiksi itse työhön liittyvät tilanteet ja sisäl-lön (*job content and context*) sekä mahdollisuudet kouluttautumiseen (*education*), kasvuun (*growth*) ja kehittymiseen (*development*). Rahaa (*cash*) ja taloudellisia etuja (*benefits*) kyselyyn vastaavat eivät arvioineet yhtä merkittäviksi motivaation syntymisen kannalta.

Samaa aineettoman palkitsemisen aihepiiriä käsitteli myös Suomalaisen Työn Liiton ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:n Taloustutkimus Oy:llä (Taloustieto 2010) teettämä Vappututkimus 2010. Siinä 3000 15–79-vuotiaalle suomalaiselle Taloustutkimuksen Internet-paneelin²⁵ jäsenelle lähetettiin tutkimus-

²⁴ De Gieterin ym. (2008) kehittämä kysymyssarja *Psychological Reward Satisfaction Scale (PReSS)* sisältää esimerkiksi kysymyksiä, ”olen tyytyväinen esimieheltäni saamaani tunnus-tukseen”, ”olen tyytyväinen esimieheni tapaan kiittää minua”, ”olen tyytyväinen esimieheni tapaan rohkaista minua työssä” ja ”esimieheni on minua kohtaan kohtelias”.

²⁵ Internet-paneeli oli kerätty väestörekisterikeskuksen satunnaisotannan perusteella ja tältä osin vastaa normaalia kyselytutkimuskäytäntöä tutkimuksen edustavuuden ja luotettavuuden suh-teen.

kutsu, johon vastasi 1165 henkilöä. Otos oli muodostettu siten, että se edustaa keskimäärin suomalaisia sukupuolen, iän sekä asuinläänin mukaan. Kyselyn yhtenä tavoitteena oli selvittää aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tekijöiden keskeisyyttä. Kyselyssä pyydettiin vastaajia valitsemaan annetusta listasta kolme tärkeimmiksi kokemaansa motivaationlähdeä työelämässä. 70 prosenttia vastaajista nosti esiin hyvän työilmapiirin, kun taas hyvän palkan nosti esiin vain 42 prosenttia vastaajista. Tulos oli samansuuntainen kaikilla tutkimuksen vastaajaryhmillä sukupuoleen, ikään tai henkilön organisatoriseen statukseen katsomatta.

3.1.2 *Strateginen palkitseminen*

Shieldsin (2007: 34–35) mukaan organisaation näkökulmasta palkitsemisella tavoitellaan kolmea asiaa:

1. Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin oikeaan aikaan.
2. Palkitsemisella pyritään pitämään oikeat henkilöt palveluksessa.
3. Palkitsemisella pyritään motivoimaan henkilöstöä antamaan koko kapasiteettinsa organisaation käyttöön.

Palkitsemisen tulisi liittyä kiinteästi organisaation muuhun toimintaan ja tavoitteisiin. Palkitsemista tarkastellaankin nykyään kirjallisuudessa usein strategisesta näkökulmasta, minkä seurauksena on syntynyt strategisen palkitsemisen (*Strategic reward*) käsite. Esimerkiksi Armstrong & Brown (2006: 8) määrittelevät strategisen palkitsemisen tavoitteeksi palkitsemispolitiikan kehittämisen ja soveltamisen sekä siihen liittyvien prosessien ja käytäntöjen kehittämisen organisaation tavoitteita tukeviksi²⁶. Strategisen palkitsemisen soveltamisesta Armstrong & Brown (2006: 8) antavat seuraavia neuvoja:

- Luo kokonaispalkitsemisen prosesseja, jotka perustuvat sille, mitä organisaatio arvostaa ja mitä se tavoittelee
- Palkitse ihmisiä heidän luomansa lisäarvon perusteella
- Tue suoriin keskittyvän kulttuurin kehittymistä
- Huomioi palkitsemisessa sekä organisaation tavoitteet että henkilöstön tarpeet
- Palkitse oikeista asioista ja näin viestitä henkilöstölle, mitä heiltä odotetaan
- Houkuttele kyvykkäät ja osaavat henkilöt edistämään organisaation tavoitteita sekä tue kyvykkyyden johtamisprosessia

²⁶ “The overall objective of strategic reward is to develop and implement the reward policies, processes and practices required to support the achievement of the organization’s business goals and meet the needs of its stakeholders.” (Armstrong & Brown 2006: 8).

- Tue henkilöiden motivoitumisprosessia ja työnimua sekä positiivista käyttäytymistä ja sitoutumista organisaatioon
- Kehitä positiiviset suhteet henkilöstöön ja huomioi psykologinen sopimus

Strateginen palkitseminen on ymmärrettävissä organisaation palkitsemiselle asettamien tavoitteiden kirkastumisena. Kuten taulukossa 10 kuvataan, palkitseminen oli ennen pääasiassa taaksepäin katsovaa, kun taas strategisessa palkitsemisessa korostetaan palkitsemisen merkitystä organisaation ohjaamisessa sekä henkilöstön innostuksen syntymisessä ja organisaatioon sitoutumisessa.

Taulukko 10. Palkitsemisen yleinen kehitys (Armstrong & Brown 2006: 3).

MISTÄ?	MIHIN?
<ul style="list-style-type: none"> – Liiketoimintalähtöisyys – Huomio rahallisessa palkitsemisessa ja kannusteissa – Mekanistinen palkitseminen – Joustamattomuus, monimutkaisuus – Palkankorotukset perustuvat henkilökohtaiseen suoritukseen – Suunnitelma – Mallintaminen, parhaat käytännöt – Ylhäältä alas tapahtuva tiedotus – Suuret muutokset 	<ul style="list-style-type: none"> – Liiketoimintastrategian ja henkilöstön tarpeiden yhteensopivuus palkitsemisen kanssa – Huomio kokonaispalkitsemisessa, innostuksessa ja sitoutumisessa – Palkitsemisprosessin orgaanisuus, muunneltavuus, suhteellisuus – Palkankorotukset perustuvat henkilön tietoihin ja kykyihin sekä vaikutuksiin organisaatiossa – Harjoittelu – Vuorovaikutus ja osallistuminen – Jatkuvasti kehittyvä muutos – Aloitteiden ja niiden vaikuttavuuden kriittinen arviointi – Henkilöstönkehittämisen ja palkitsemisen yhdistäminen

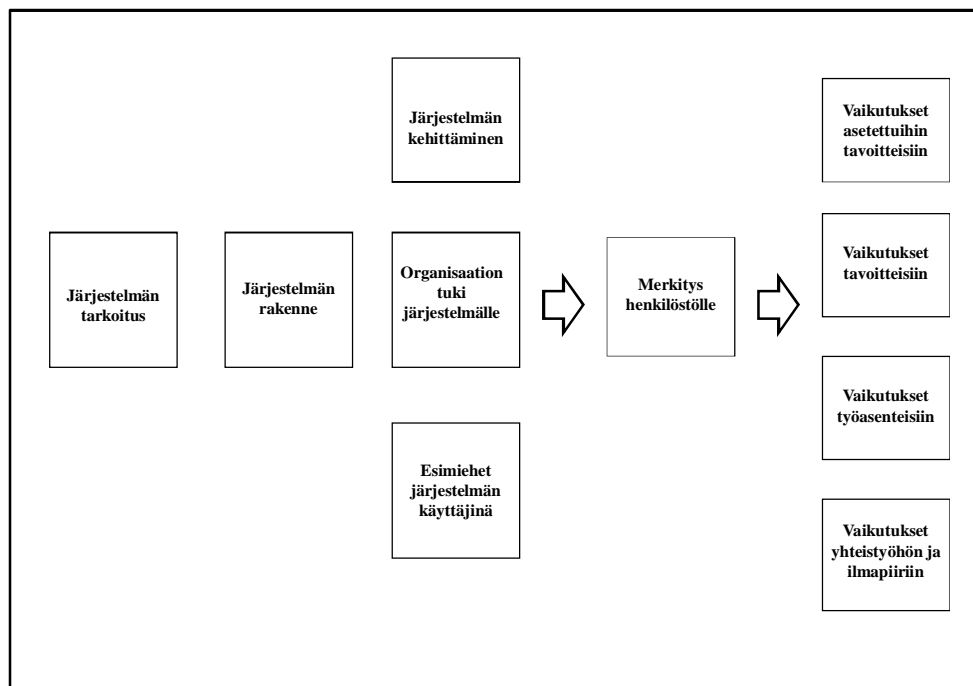
Chen & Hsieh (2006) toteavat, että menestyvissä organisaatioissa strategia, organisaation rakenne ja palkitseminen tukevat toisiaan ja palkitseminen on yksilöllistä ja suoritukseen perustuvaa. Heidän mukaan keskeistä on organisaation ansaintalogiikan ja kustannustietoisuuden kytkeminen palkitsemiseen siten, että palkitaan niitä henkilöitä, jotka tuovat organisaatiolle eniten taloudellista lisäarvoa. Lisäksi palkitsemisen on tapahduttava heti lisäarvoa tuoneen toiminnan jälkeen, jotta sen toimintaa vahvistava vaikutus olisi paras mahdollinen.

Kilpailu organisaation menestyksen takaavista avainhenkilöistä on erittäin kovaa ja avainhenkilöiden kohdallaan palkitsemisen tulee olla monipuolista ja joustavasti toteutettua. Esimerkiksi senioriteettiä tai määrättyihin ajanjaksoihin sidottu palkitseminen edustaa Chenin & Hsiehin (2006) mukaan traditionaalista suuntausta, joka hankaloittaa avainhenkilöiden joustavaa palkitsemista. Samansuunta-

sesti Aschin & Warnerin (1994) korostavat tärkeänä asiana organisaation kykyä erotella ja tunnistaa henkilöt, joihin palkitsemisella kannattaisi panostaa. Edellä kuvatun kaltaista palkitsemista katsotaan olevan perusteltua ulottaa kaikenlaisiin organisaatioihin riippumatta niiden toimialasta tai perustehtävästä.

3.1.3 Palkitsemisen toimivuus ja vaikutukset

Keskeinen osa palkitsemista on tarkastella siihen liittyvien järjestelmien toimivuutta. Hakonen, Hulkko & Palva (2004) ovat kehittäneet niin kutsutun palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien toimivuusmallin (kuva 7). Toimivuusmalli jakaa palkitsemisjärjestelmän kymmeneen osa-alueeseen, joita ovat järjestelmän tarkoitus, rakenne, kehittäminen, organisaation tuki järjestelmälle, esimiehet järjestelmän käyttäjinä ja järjestelmän merkitys henkilöstölle sekä järjestelmän vaikutukset asetettuihin tavoitteisiin, toimintaan, yhteistyöhön ja ilmapiiriin sekä työasenteisiin. Mallista voidaan erottaa kaksi erilaista näkökulmaa palkitsemiseen. Viisi osa-aluetta kuvaa organisaation henkilöstölle suuntaamaa palkitsemista, sen rakennetta, kehittämistä ja soveltamista muodostaen organisaation näkökulman palkitsemiseen. Neljä muuta osa-aluetta kuvaavat palkitsemisen synnyttämiä merkityksiä ja vaikutuksia esimerkiksi työyhteisöön.



Kuva 7. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden osa-alueet (Hakonen, Hulkko & Palva 2004).

Keskeistä palkitsemisen toimivuudessa on tiedostaa ja hallita sen aiheuttamia vaikutuksia. Tähän liittyen esimerkiksi Peterson & Luthans (2006) tarkastelivat aineellisen palkitsemisen ja aineettoman palkitsemisen vaikutusta yrityksen liikevoittoon, tuotannon tehokkuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Aineettomaan palkitsemiseen katsottiin kuuluvan pääasiassa palautteeseen ja sosiaaliseen tukeen liittyviä asioita. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation esimiehille oli järjestetty aineettomaan palkitsemiseen liittyvää valmennusta. Tutkimuksen mukaan sekä aineeton että aineellinen palkitseminen edisti tilastollisesti merkitsevällä ($p < .01$) tavalla kaikkia tutkittuja muuttujia eli lisäsi liikevoittoa ja tuotannon tehokkuutta sekä pienensi henkilöstön vaihtuvuutta.

Stajkovic & Luthans (1997; 2001; 2003) ovat puolestaan tutkineet palkitsemisen vaikutuksia suoriutumiseen. He huomioivat tutkimuksissaan rahapalkkioiden lisäksi huomioidaan sosiaalisen tunnustuksen (*social recognition*) ja palautteen antamista (*feedback*) organisaatioissa. Tutkimuksessaan Stajkovic & Luthans (2003) osoittavat, että rahapalkkioilla (*pay*), sosiaalisella tunnustuksella (*social recognition*) ja palautteen (*feedback*) antamisella on kullakin tilastollisesti merkitsevä ($p < .01$) yhteys suorituksen paranemiseen. Vaikutusta voidaan vielä kasvattaa muodostamalla näistä erilaisia kombinaatioita. Toisessa tutkimuksessaan Luthans & Stajkovic (1999: 56) toteavat, että rahallisen (*monetary*) palkitsemisen lisäksi palautteeseen ja sosiaaliseen tunnustukseen liittyvät tekijät ovat vaikutuksiltaan merkittävä osa.

Kirjallisuudessa on pidetty perusteltuna palkitsemisessa erotella henkilöitä heidän suoritustensa ja tuottamansa välittömän lisäarvon perusteella (Armstrong & Brown 2006: 8). Tätä suuntausta vastaan on esitetty myös kritiikkiä. Keskeiset kriittiset väittämät esitti Kohn (1993) *Harvard Business Review*issä julkaistussa artikkelissaan jo vuonna 1993. Siinä Kohn muun muassa esittää, että palkalla ei voi motivoida ihmistä tekemään paremmin tai enemmän työtä. Palkkaa kaksinkertaistamalla työtehoa ei voida kaksinkertaistaa, mutta toisaalta palkkaa puolittamalla työtehoa voidaan hyvinkin laskea vähintään puoleen. Kohn katsoo, että palkalla voidaan kyllä ohjata henkilöstön käyttäytymistä ja toimintaa haluttuun suuntaan, mutta ei motivoida henkilöstöä.

Toinen Kohnin (1993) esiin nostama seikka koski henkilöstön välisiä suhteita, joita hän katsoo palkitsemisen heikentävän. Aina palkittaessa yksi jätetään palkitsematta joku toinen, mikä synnyttää henkilöstön sisäistä kilpailua ja rapauttaa työyhteisön sisäistä yhteenkuuluvuutta. Kolmanneksi Kohn katsoi, että palkitseminen aliarvioi ihmisen luontaisen kiinnostuksen ja ahkeruuden ja heikentää ihmisen sisäistä motivaatiota. Varsinkin tietointensiivistä työtä tekevät ihmiset kokevat työ itsessään kiinnostavaksi ilman, että palkitsemisella yritetään synnyttää

kiinnostusta. Mitä kannustavammaksi palkitsemisjärjestelmiä kehitetään, sitä merkityksellisemmiksi ne muodostuvat ja sitä vähäisempää on henkilöstön kiinnostus itse työtä kohtaan. Palkitsemisesta ja palkkioiden tavoittelusta tulee työn teon pääasia. Kun vielä huomioidaan, että luontainen kiinnostus työtä kohtaan johtaa pitkällä aikavälillä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, on runsas palkitseminen Kohnin mukaan jopa vahingollista sekä organisaation että henkilöstön kannalta.

Sittemmin Kohnin (1993) näkemykset ovat saaneet osakseen runsaasti arvostelua. Esimerkiksi Cameron (2002) kirjassaan *Rewards and intrinsic motivation: resolving the controversy* pyrkii osoittamaan, että palkitseminen ei lähtökohtaisesti ole motivaatiota heikentävä tekijä, vaan kyse on ennen kaikkea palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä ja menettelytavoista. Samoilla linjoilla ovat myös Luthans & Stajkovic (1999: 51), jotka kritisoivat Kohnin tutkimuksia ja katsovat, että valtaosa empiirisestä palkitsemistutkimuksesta näkee palkitsemisen ja sen vaikutukset myönteisinä.

Tästä huolimatta Kohnin (1993) ajattelulle löytyy edelleen myös tukijoita ja joitakin palkitsemisen mahdollisesti kielteisiä vaikutuksia on nostettu esiin myös uudemmassa tutkimuksessa (Ester 2010). Esimerkiksi Flettcher, Major & Davis (2008) tutkivat organisaatiossa esiintyvän kilpailun yhteyttä sekä työtyytyväisyyteen että suoritukseen. He löysivät tilastollisesti merkitsevän ($p < .05$) negatiivisen yhteyden kilpailun ja työtyytyväisyyden väliltä, kun taas kilpailun ei löydetty parantavan suoritusta tilastollisesti merkitsevällä tavalla. Tutkijat kuitenkin katsoivat, että organisaatiossa tai työyhteisössä kilpailu ei kategorisesti ole positiivinen tai negatiivinen ilmiö, vaan sen vaikutuksia arvioitaessa on huomioitava tilannekohtaiset muuttujat sekä erot henkilöiden orientaatioissa. Flettcher, Major & Davis (2008) kehottavat kuitenkin tarkkaan harkitsemaan, ennen kuin kilpailua mahdollisesti lisääviä järjestelmiä tai toimintatapoja otetaan organisaatiossa käyttöön. Samassa hengessä Kerr (1999) huomauttaa, että palkitsemismuotojen työnantajalle aiheuttamat kustannukset eivät ole suorassa yhteydessä eri palkitsemismuotojen vaikuttavuuteen, vaan pikemminkin suhde on vastakkainen. Toisin sanoen työnantajalle edulliseksi tulevat aineettomat palkitsemismuodot, kuten haastava työ (*challenge*), tunnustus (*recognition*) ja palaute (*feedback*) ovat motivaation syntymisen kannalta usein merkittävämpiä kuin rahalliset ja muut aineellisen palkitsemisen muodot.

Edellä esitetystä herää kysymys, onko strategisen palkitseminen ja Kohnin (1993) ajatukset ristiriidassa keskenään. Näyttää siltä, että ainakin jossain määrin kyse on erilaisista näkökulmista palkitsemiseen. Edellä esiteltyjen näytteiden valossa näyttää siltä, että strategisen palkitseminen painottaa enemmän organisaation nä-

kökulmaa ja keskittyy pääasiassa kysymään, missä määrin palkitsemisella voidaan ohjata henkilöstön toimintaa ja suunnata sen huomio organisaation kannalta relevantteihin asioihin. Strategisen palkitsemisen suhteen kriittiset puheenvuorot keskittyvät muistuttamaan organisaatioissa käytössä olevien palkitsemisjärjestelmien epätoivotuista vaikutuksista.

3.2 Motivaationäkökulma

Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan positiivisesti työmotivaatioon. Motivaationäkökulma muodostaakin viitekehyksen toisen osa-alueen. Seuraavaksi esitellään motivaationäkökulman käsitteet ja joitakin tutkimusaiheen kannalta keskeisiä motivaatioteorioita.

3.2.1 Motivaatioon liittyvät käsitteet ja luokittelut

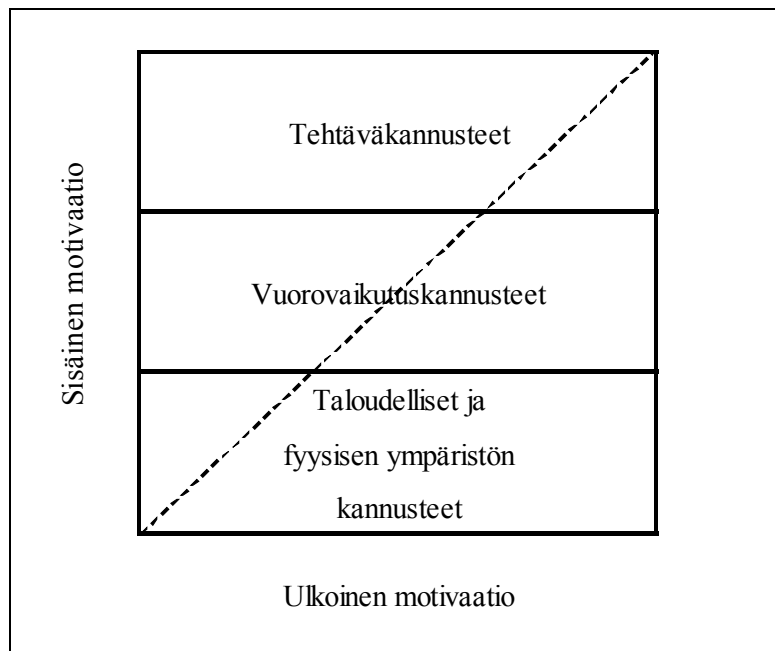
Tyypillisesti motivaation katsotaan käsittävän kolme komponenttia (Steers, Porter & Bigley 1996; Shields 2007: 42):

1. Motivaatio energisoi henkilöä ja saa hänet toimimaan tietyllä tavalla.
2. Motivaatio suuntaa henkilön toimintaa ja saa hänet toimimaan tiettyjen tavoitteiden mukaisesti.
3. Motivaatio ylläpitää ja vahvistaa henkilön nykyistä toimintaa.

Sisäisen ja ulkoisen palkitsemisen kanssa analogisesti motivaatio voidaan jakaa sisäiseen (*intrinsic*) ja ulkoiseen (*extrinsic*) motivaatioon²⁷. Kuvassa 8 on havainnollistettu Chungin (1977: 81) käsitys sisäisen ja ulkoisen motivaation eroista. Sisäisen motivaation kannalta tehtäväkannusteet muodostavat motivaatiotekijöiden ytimen, kun taas ulkoisessa motivaatiossa taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet ovat keskeisiä. Vuorovaikutuskannusteisiin puolestaan sisältyy sekä sisäisen että ulkoisen motivaation tekijöitä. On tärkeää huomata, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisiaan poissulkevia motivaation lajeja. Esimerkiksi Amabilen ym. (1994) tutkimusten mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat jokseenkin erillisiä ilmiöitä. Toisin sanoen henkilö voi olla voimakkaasti sisäisesti

²⁷ Sisäisen motivaation tapauksessa henkilö kokee toiminnan itsessään motivoivaksi, kun taas ulkoisen motivaation kohdalla henkilö kokee saavuttavansa toiminnan kautta jotain tavoittelevansa (Ryan & Deci 2000a: 56–60). Käsitteet ovat analogisia aikaisemmin esiteltyjen sisäisen ja ulkoisen palkitsemisen käsitteiden kanssa.

motivoitunut ja samaan aikaan hän saattaa kokea ulkoisen motivaation piiriin kuuluvat asiat hyvinkin merkityksellisinä.



Kuva 8. Sisäisen ja ulkoisen motivaation riippuvuus kannustetypistä (Chung 1977: 81; käänös Ruohotie 1983: 103).

Motivaatiosta ja sen syntymisestä ja vahvistumisesta on olemassa lukuisia luokitteluja ja teorioita. Esimerkiksi Chungin (1977) esittämiin ajatuksiin nojautuen Ruohotie (1983: 17) katsoo, että motivaatioprosessi on kokonaisuus, johon liittyviä tekijöitä ovat henkilön persoonallisuus, työtehtävä ja työympäristö (taulukko 11). Henkilön persoonallisuuden tekijät ilmenevät esimerkiksi erilaisina mielenkiinnon kohteina tai työhön liittyvien asenteiden ja tarpeiden erilaisina painotuksina. Motivaatioprosessissa esimerkiksi myönteinen asenne kyseistä työtä kohtaan lisää henkilön haluja ponnistella sen tekemiseksi. Persoonallisuus vaikuttaa myös siihen, missä määrin henkilö painottaa esimerkiksi muihin ihmisiin liittymiseen tai itsensä toteuttamiseen liittyviä tarpeita.

Työtehtävillä Ruohotie (1983: 17) viittaa esimerkiksi henkilön kokemukseen työn mielekkyydestä, vastuusta, itsenäisyydestä sekä työstä saatavasta tunnustuksesta ja palautteesta. Työtehtäviin kuuluviksi voidaan katsoa myös siihen liittyvät saavutukset sekä kehittämis- ja etenemismahdollisuudet. Kolmas motivaation kannalta merkittävä tekijä on työympäristö, joka kattaa taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät. Palkkaus, sosiaaliset edut, työn järjestelyt ja työolosuhteet lukeutu-

vat taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin, kun taas esimerkiksi ilmapiiriin, johtamiseen ja ryhmänormeihin liittyvät asiat ovat osa sosiaalista työympäristöä.

Taulukko 11. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä (Ruohotie 1983: 17)²⁸.

Persoonallisuus	Työtehtävä	Työympäristö
Mielenkiinto, harrastukset Asenteet <ul style="list-style-type: none"> – työtä kohtaan – itseä kohtaan Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> – liittymisentarve – itsensä toteuttamisen tarve 	Työn sisältö <ul style="list-style-type: none"> – työn mielekkyys – vastuu, itsenäisyys – palaute, tunnustus Saavutukset, eteneminen <ul style="list-style-type: none"> – saavutukset – kehittyminen 	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> – palkkaus, sosiaaliset edut – työolosuhteet, työn järjestelyt (työturvallisuus) Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> – johtosuhteet, johtamistyyli – ryhmäkiinteytys ja ryhmänormit – sosiaaliset palkkiot – organisaation ilmapiiri

Chungin (1977: 24) ryhmittelyyn nojautuen Ruohotie (1983: 21) katsoo, että motivaatiota selittäviä tekijöitä ovat tarpeet, kannusteet ja odotukset (taulukko 12). Tarpeet ja kannusteet ovat niin kutsuttuja yllykefaktoreita ja odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo ovat niin kutsuttuja prosessifaktoreita. Motivaatiota säätelevät yksilön tarpeet, niihin vetoava yllykkeet eli kannusteet sekä yksilön odotukset. Tarpeet Ruohotie jakaa itsensä toteuttamiseen liittyviin kasvutarpeisiin, yhteenkuuluvuuteen liittyviin liittymistarpeisiin ja turvallisuuden liittyviin toimeentulotarpeisiin. Kannusteet Ruohotie puolestaan jakaa työn sisältöön ja vaativuuteen liittyviin tehtäväkannusteisiin, sosiaalisiin palkkioihin, ryhmätoimintaan ja johtamistyyliin liittyviin vuorovaikutuskannusteisiin sekä työturvallisuuteen, palkkaukseen ja työoloihin liittyviin taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteisiin.

²⁸ Ruohotien (1983: 17) esityksen lähteinä on käytetty *Journal of Applied Psychology* -lehden työmotivaatioartikkeleita vuosilta 1970–1980 sekä Chungin (1977) ja Steersin & Porterin (1975) teoksia.

Taulukko 12. Työmotivaatiota selittäviä tekijöitä (Ruohotie 1983: 21 ²⁹).

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvutarpeet <ul style="list-style-type: none"> – itsensä toteuttamisen tarve – suoritustarve – pätemisen tarve 	Tehtäväkannusteet <ul style="list-style-type: none"> – kasvumahdollisuudet – työn vaativuus – työn sisältö 	<ul style="list-style-type: none"> – odotusarvo – välinearvo – yllykearvo
Liittymistarpeet <ul style="list-style-type: none"> – arvostetuksi tuleminen tarve – yhteenkuuluvuuden tarve – kilpailun tarve 	Vuorovaikutuskannusteet <ul style="list-style-type: none"> – sosiaaliset palkkiot – ryhmätoiminta – johtamistyyli 	
Toimeentulotarpeet <ul style="list-style-type: none"> – turvallisuuden tarve – suojan tarve – fysiologiset tarpeet 	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet <ul style="list-style-type: none"> – työturvallisuus – palkkaus – työolosuhteet 	

3.2.2 Keskeisimmät motivaatioteoriat

Motivaatioprosessin ymmärtämiseksi on kehitetty lukuisia motivaatioteorioita, jotka edellä esitellyssä Ruohotien (1983: 17) käsitteistössä mallintavat persoonallisuuden, työtehtävän ja työympäristön välisiä suhteita. Varhaisimmat työmotivaatioprosessia käsittelevät teoriat voidaan Ruohotien (1983: 34) mukaan jakaa tarvehierarkkiateorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin. Varhaisten motivaatioteorioiden joukosta voidaan nimetä tiettyjä keskeisiä ja eniten tutkimuksessa sovellettuja teorioita³⁰. Keskeisimmistä motivaatioteorioista on poimitu taulukkoon 13 tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta hyödyllisimmät teoriat

²⁹ Ruohotien (1983: 21) esittämät tekijät perustuvat Chungin (1977: 24) ryhmittelyyn.

³⁰ Kirjassaan *Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership* Miner (2005) vertailee motivaatioteorioiden tärkeyttä, validiteettia ja hyödynnettävyyttä. Tämän perusteella hän listaa seuraavat motivaatioteoriat: Motivaatio-hygienia teoria (*Motivation-Hygiene Theory*), Odotusarvoteoria (*Expectancy Theory*), Päämääräteoria (*Goal-setting Theory*), Tarveteoria (*Achievement Motivation Theory*) ja Työn luokitteluteoria (*Job Characteristics Theory*), Persoonallisuus teoria (*Personality Theory*), Attribuutioteoria (*Attribution Theory*), Organisaatiokäyttäytymisen malli (*Organizational Behavior Modification*) ja tasasuhtateoria (*Equity Theory*). Salmela-Aro & Nurmi (2005) katsovat, että keskeisimpiä niin kutsuttuja perinteisiä motivaatioteorioita ovat Tarveteoria, Motivaatio-hygienia teoria, Odotusarvoteoria, Päämääräteoria ja Tarveteoria.

eli Motivaatio-hygienia teoria (*Motivation-Hygiene Theory*), Odotusarvoteoria (*Expectancy Theory*), Päämääräteoria (*Goal-setting Theory*), Tarveteoria (*Achievement Motivation Theory*) ja Työn luokitteluteoria (*Job Characteristics Theory*). Taulukossa 13 mainitaan kunkin motivaatioteorian kehittäjä ja julkaisuajan kohta sekä esitellään lyhyesti teorian keskeinen sisältö.

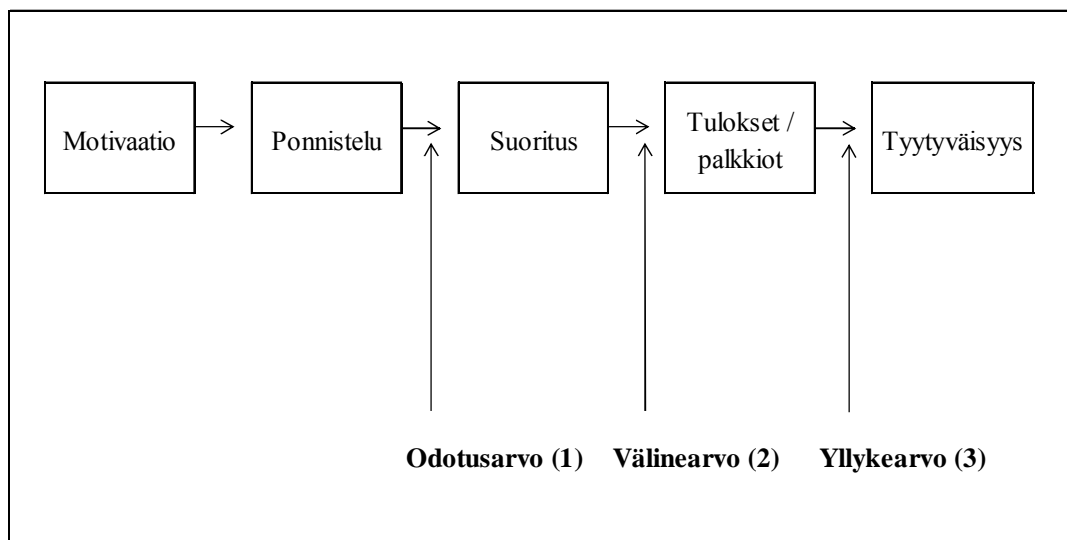
Taulukko 13. Keskeisimmät motivaatioteoriat ja niiden keskeisin sisältö (muokailleen Miner 2005; Salmela-Aro & Nurmi 2005: 133–134).

Motivaatioteoria ja sen kehittäjä	Teorian keskeinen sisältö
Motivaatio-hygienia teoria (<i>Motivation-Hygiene Theory</i>) Herzberg ym. (1957)	Tyytyväisyyttä aiheuttavat motivaatitekijät ja tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät ovat toisistaan erillisiä. Motivaatitekijöitä parantamalla ei voi poistaa tyytymättömyyttä ja hygieniatekijöitä parantamalla ei voida lisätä tyytyväisyyden kokemusta.
Odotusarvoteoria (<i>Expectancy Theory</i>) Vroom (1964)	Motivaatio on seurausta henkilön odotuksista koskien riippuvuussuhteita ponnistelujen ja onnistuneen suorituksen sekä onnistuneen suorituksen ja palkkion saamisen välillä ja henkilön olettamasta palkkion arvosta.
Päämääräteoria (<i>Goal-setting Theory</i>) Locke (1969)	Motivaation on seurausta haasteellisista, selkeistä ja täsmällisistä tavoitteista, joiden asettamiseen henkilöllä on ollut mahdollisuus itse vaikuttaa.
Tarveteoria (<i>Achievement Motivation Theory</i>) McClelland (1967)	Motivaation taustalla on suoriutumisen, vallan ja läheisyyden tarpeet. Suoriutumisella tarkoitetaan halua menestyä ja onnistua tekemässään, vallalla tarkoitetaan tyypillisesti sosiaaliseen asemaan ja arvostukseen liittyviä seikkoja ja läheisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi yhteistyötä ja sosiaalista vuorovaikutusta.
Työn luokitteluteoria (<i>Job Characteristics Theory</i>) Hackman & Oldham (1974; 1980)	Työn luokitteluteorian mukaan korkea sisäinen motivaatio, korkealaatuinen suoritus sekä korkea työtyytyväisyys ovat seurausta työn merkityksellisyydestä, työhön liittyvän vastuun kokemuksesta sekä tiedosta työn todellisista tuloksista. Teorian mukaan työn merkityksellisyys on seurausta työn vaihtelevuudesta, eheydestä ja merkityksestä, työhön liittyvän vastuun kokeminen on seurausta työn itsenäisyydestä ja tieto työn todellisista tuloksista on saatavissa työstä saatavan palautteen kautta.
Organisaatiopsykologinen motivaatioteoria Argyris; Juuti (1983) ³¹	Organisaatiopsykologisen motivaatioteorian mukaan ihmistä motivoivat mahdollisuudet kehittyä ja ottaa vastuuta itsestään ja työstään. Organisaation tulee tarjota henkilölle mahdollisuuksia työskennellä ja kehittää työtä itsenäisesti.

³¹ Organisaatiopsykologinen motivaatioteoria perustuu Chris Argyriksen laajaan tuotantoon (Juuti 1983: 103–110).

Taulukon 13 motivaatioteorioista lähempään tarkasteluun otetaan tässä yhteydessä odotusarvoteoria, työn luokitteluteoria ja motivaatio-hygieeniateoria, koska ne ovat keskeisimpiä haluttaessa ymmärtää myöhemmin esiteltäviä empiirisiä tutkimustuloksia. Odotusarvoteorian (*Expectancy Theory*) lähtökohtana on oletus, jonka mukaan ihminen arvioi mahdollisia vaihtoehtoja tietoisesti ja järkipäisesti ja valitsee sellaiset vaihtoehdot, jotka johtavat hänen arvostamiinsa palkkioihin. Toisin sanoen ihminen ponnistelee niiden tehtävien suorittamiseksi, joiden suorittamisesta hän olettaa palkittavan häntä tyydyttävällä tavalla. Käänteisesti ajateltuna ihminen välttelee asioita, joista seuraa rangaistus. Myös ilman palkkiota jääminen voidaan tulkita rangaistukseksi. (Vroom 1964; Miner 2005: 94–113)

Odotusarvoteoriaa voidaan tarkastella prosessifaktoreiden näkökulmasta ja paikantaa motivaatioprosessiin liittyvä odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo (kuva 9).

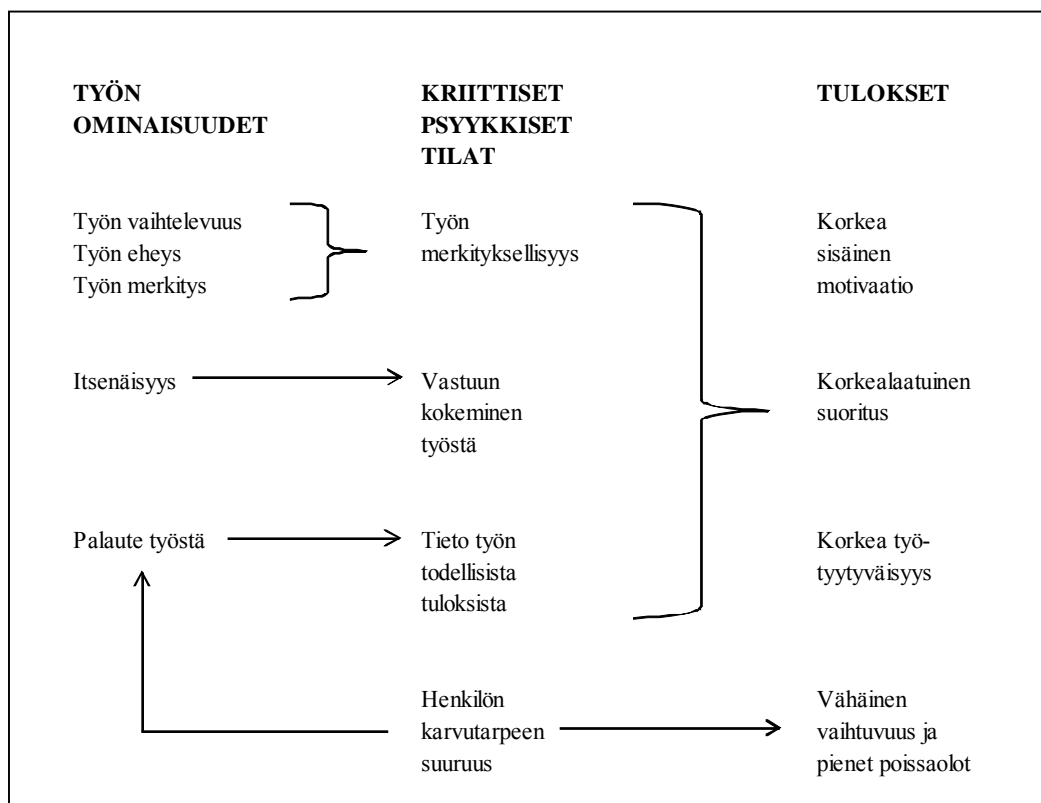


Kuva 9. Odotusarvoteorian mukaan motivaatioprosessiin liittyy odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo (mukaillen Chung 1977: 98; Ruohotie 1983: 81).

1. **Odotusarvo** kuvaa henkilön odottama suhde panoksen (ponnistelujen) ja suorituksen välillä. Panoksen eli henkilön ponnistelujen kasvattaminen riippuu siitä, miten todennäköisesti hän odottaa tämän johtavan haluttuun suoritukseen.
2. **Välinearvo** kuvaa henkilön odottama suhde suorituksen ja tuloksen (palkkion) välillä. Keskeistä on henkilön odotus siitä, millä todennäköisyydellä onnistunut suoritus johtaa haluttuun tulokseen eli palkkion saamiseen.
3. **Yllykearvo** kuvaa henkilön odottama suhde tuloksen ja tyytyväisyyden välillä. Tulos eli palkkio voi lisätä tai vähentää henkilön tyytyväisyyden tunnetta riippuen siitä, tulkitseeko hän palkkion itselleen tärkeäksi.

Odotusarvoteorian mukaan ihminen pyrkii maksimoimaan omaa tyytyväisyyttään ja pitää työtä välineenä tälle pyrkimykselle. Palkitsemisella voidaan edistää haluttua toimintaa vain, jos henkilö kokee toimintaansa liittyvän odotusarvon, välinearvon ja yllykearvon riittävän suuriksi. Henkilön kokema arvo perustuu havaintojen ja kokemusten kautta syntyneeseen käsitykseen asioiden todennäköisistä etenemisestä. (Miner 2005: 94–113)

Työn luokitteluteorian (*Job Characteristics Theory*) mukaan työn ominaisuuksien, psyykkisten tilojen ja tulosten välillä on tietty yhteys (kuva 10). Teorian mukaan korkea sisäinen motivaatio, korkealaatuinen suoritus sekä korkea työtyytyväisyys ovat seurausta työn merkityksellisyydestä, työhön liittyvän vastuun kokemuksesta sekä työn tuloksiin liittyvästä tietoisuudesta. Työn luokitteluteorian mukaan työn merkityksellisyys on seurausta työn vaihtelevuudesta, eheydestä ja merkityksestä, työhön liittyvän vastuun kokeminen on seurausta työn itsenäisyydestä ja tieto työn todellisista tuloksista on saatavissa työstä saatavan palautteen kautta. (Hackman & Oldham 1974; 1975)



Kuva 10. Työn luokitteluteorian (*Job Characteristics Theory*) mukaan työn ominaisuudet vaikuttavat motivaation syntyyn (mukaillen Hackman & Oldham 1974: 3; käänös: Ruohotie & Honka 1999: 146).

Työn luokitteluteorian kanssa samoihin tutkimukselliseen havaintoihin pohjautuu Hackmanin & Oldhamin (1974: 3) kehittämä työn muotoilumalli (*Job Diagnostic Survey*). Malli kuvaa työhön kohdistuvien toimenpiteiden, työn ominaisuuksien, henkilön kokemusten sekä käyttäytymistuotosten välistä yhteyttä. Sen mukaan työn kehittämiseen liittyvät toimenpiteet voidaan jakaa horisontaaliseen kehittämiseen eli työn laajentamiseen ja vertikaaliseen kehittämiseen eli työn rikastamiseen. Työn laajentamisella ja rikastamisella pyritään muokkaamaan työhön liittyviä ominaisuuksia. Työn laajentamisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen, mielekkäiden työkokonaisuuksia muodostaminen, omatahtisen työskentelyn salliminen sekä henkilön itse valitsemien työmenetelmien hyväksyminen. Näillä pyritään lisäämään työn tuloksista saatavaa palautetta ja työn vaihtelevuutta, henkilön mahdollisuutta hyväksikäyttää kykyjään ja itse säädellä työtahtiaan sekä pyritään luomaan kokonaisvaltaisempia työkokonaisuuksia.

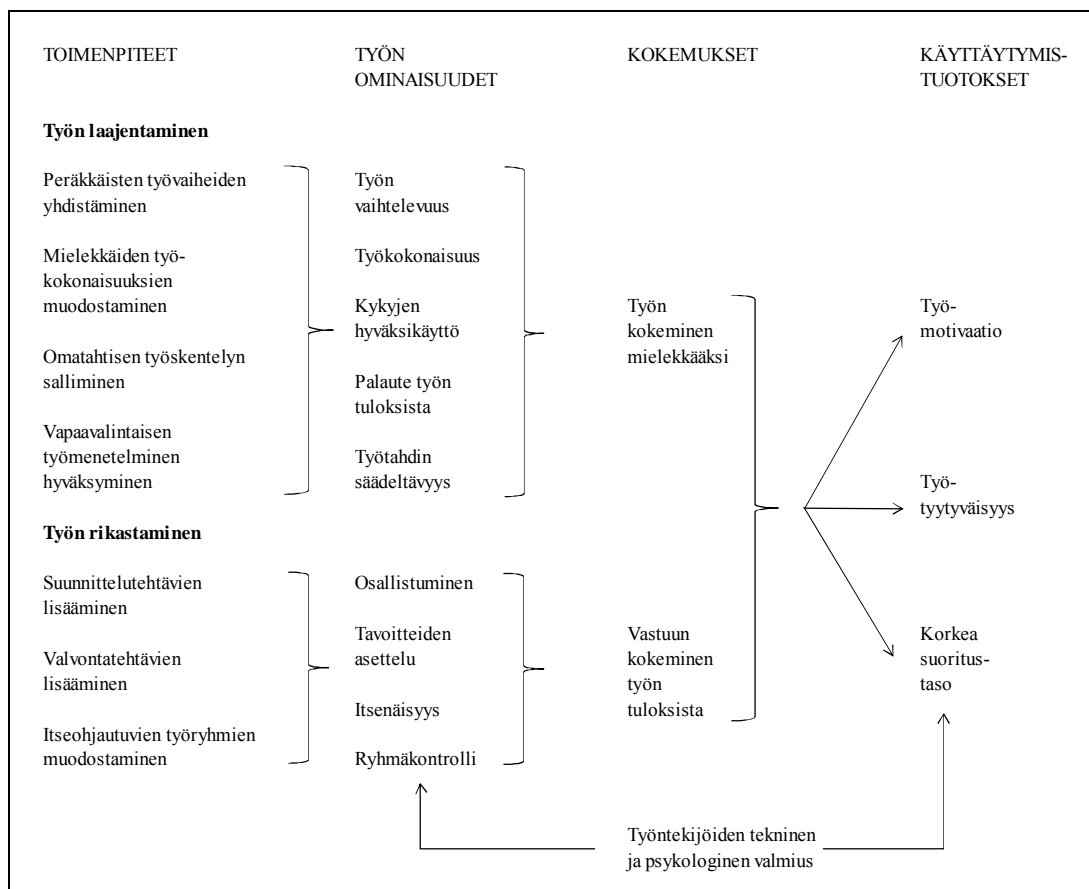
Työn rikastamisen toimenpiteitä puolestaan ovat esimerkiksi työhön liittyvien suunnittelu- ja valvontatehtävien lisääminen sekä itseohjautuvien työryhmien muodostaminen. Näillä toimenpiteillä pyritään lisäämään henkilön osallistumismahdollisuuksia ja mahdollisuuksia vaikuttaa tavoitteiden asetteluun sekä lisäämään työn itsenäisyyttä ja vähentämään ryhmäkontrollia. Työn rikastamisen seurauksena henkilön kokema työhön liittyvä vastuu kasvaa. (Hackman & Oldham 1974: 3)

Juuti (2006: 71) kuvaa työn muotoilumallia hieman toisesta näkökulmasta (kuva 11). Hän erittelee viisi työn ja työhön liittyvien tehtävien ominaisuutta, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen:

1. **Työn vaihtelevuus** ilmenee työhön sisältyvinä erilaisina toimintoina, joissa henkilö voi käyttää erilaisia taitojaan ja kykyjään hyväksi.
2. **Työn eheys** ilmenee työn muodostamana ehyenä kokonaisuutena, jossa jokin asian tehdään alusta loppuun ja missä määrin tehtävään voi samaistua.
3. **Tehtävän merkitys** ilmenee siinä, missä määrin tehtävä vaikuttaa toisten ihmisten elämään, on merkityksellinen organisaatiolle tai yhteiskunnalle.
4. **Työn itsenäisyys** ilmenee mahdollisuutena itse suunnitella työtä, sen toteuttamista ja aikatauluja sekä mahdollisuutena itse vaikuttaa työhönsä liittyviin päätöksiin tai tehdä päätöksiä itse.
5. **Palaute työstä** ilmenee työn tarjoamana välittömänä palautteena työstä ja onnistuneista työtuloksista.

Juutin (2006: 71) jäsenyyksessä työn muotoilumallin mukaan korkea sisäinen motivaatio ja työtyytyväisyys ovat seurausta kolmesta kriittisestä psykologisesta tilasta:

1. **Työn merkityksellisyydestä** eli siitä, missä määrin henkilö kokee työnsä tärkeäksi, arvokkaaksi ja sellaiseksi, minkä puolesta kannattaa ponnistella.
2. **Vastuun kokemisesta** eli siitä, missä määrin henkilö kokee olevansa itse vastuussa työnsä tuloksista.
3. **Tiedosta** koskien työn todellisia tuloksia eli sitä, missä määrin henkilö tietää, miten hyvin hän suoriutuu tehtävistään.



Kuva 11. Työn laajentamisen ja rikastamisen yhteys työn ominaisuuksiin, kokemuksiin ja käyttäytymistuotoksiin (Juuti 2006: 70).

Kolmas tässä yhteydessä lähemmin tarkasteltava teoria on motivaatio-hygieniateoria (*Motivation-Hygiene Theory*)³². Motivaatio-hygieniateorian keskeisin oi-

³² Lawlerin (1973: 69) mukaan teorian esittivät ensimmäisenä Herzberg, Mausner, Peterson ja Capwell vuonna 1957 (Herzberg ym. 1957) ja vuonna 1959 Herzberg, Mausner & Snyder

vallus on erottaa työhön liittyvät motivaatio- ja hygieniatekijät toisistaan. Teorian mukaan (taulukko 14) tyytyväisyyden kokemusta määrittävät motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi työhön liittyvät saavutukset, vastuut ja edistyminen, työstä saatu tunnustus sekä kokemus henkilökohtaisesta kasvusta. Vastaavasti tyytymättömyyden kokemusta määrittävät hygieniatekijät, kuten esimerkiksi työn ohjauksen ja valvonnan luonne, työskentelyolosuhteet, henkilöiden väliset suhteet ja työn kautta tuleva status ja turvallisuus. Teorian keskeinen ajatus on, että motivaatiotekijät ja hygieniatekijät eivät muodosta jatkumoa, jonka toisessa päässä on tyytyväisyyden ja toisessa päässä tyytymättömyyden kokemus, vaan kyse on toisistaan riippumattomista tekijöistä. Henkilön kokema tyytyväisyys ei kasva, vaikka esimerkiksi työskentelyolosuhteita ja työturvallisuutta kehitettäisiin. Vastaavasti henkilön kokemaa tyytymättömyyttä ei vähene, vaikka henkilö kokisi saavansa työstään aikaisempaa enemmän tunnusta. (Herzberg ym. 1957; Lawler 1973: 69–72)

Taulukko 14. Tyytyväisyyden kokemukseen liittyvät motivaatiotekijät ja tyytymättömyyden kokemukseen liittyvät hygieniatekijät (mukaillen Herzberg 1987: 112).

<p>Motivaatiotekijät (tyytyväisyyden kokeminen)</p> <p>Tehtävät tuottavat tekijälleen positiivisia tunteita, esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Saavutukset – Tunnustus – Työ itse – Vastuu – Edistyminen – Henkilökohtainen kasvu
<p>Hygieniatekijät (tyytymättömyyden kokeminen)</p> <p>Tehtävät tuottavat tekijälleen tyytymättömyyden tunteita, esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hallinto – Suhteet esimiehiin – Työskentelyolosuhteet – Palkka – Status – Turvallisuus

(1959) esittivät ensimmäisen teoriaa tukevan empiirisen tutkimuksen. Motivaatio-hygienia teoria tunnetaan myös nimellä kaksi-faktori teoria (*Two-factor Theory*) (Lawler 1973).

3.2.3 Itseohjautuvuuden teoria

Jonkinlaisena vaihtoehtona taulukon 13 mukaisille perinteisille motivaatioteorioille on kehitetty Itseohjautuvuuden teoria (*Self-Determination-Theory, SDT*) (Salmela-Aro & Nurmi 2005: 144–145). Teoria on kehitetty professoreiden Edward L. Deci ja Richard M. Ryan johdolla (Deci & Ryan 1980; 1985; 1991; Deci, Connell & Ryan 1989) ja sitä ovat myöhemmin kehittäneet esimerkiksi Gagne & Deci (2005)³³.

Itseohjautuvuuden teoria on motivaatioteoria, joka kiinnittyy sekä kliinisen psykologian että sosiaalipsykologian tutkimustraditioon. Teoria korostaa ihmisen subjektiivista tulkintaa ja nojautuu sosiokonstruktionistiseen lähtökohtaan. Ryan & Deci (2000a) esittävät, että sosiaalisten ja kontekstisidonnaisten olosuhteiden vaikutuksesta ihminen voi olla joko proaktiivinen ja innostunut tai passiivinen ja etäinen. *SDT* keskittyy juuri tämänkaltaisiin ihmistä innostaviin ja hänen hyvinvointiaan ja tyytyväisyyttään luontaisesti lisääviin olosuhteisiin ja prosesseihin ja on siksi keskeinen tämän tutkimuksen kannalta.

Edellä esitellyn sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteistössä *SDT* kytkeytyy pääosin sisäiseen motivaatioon, jolle tyypilliset piirteet ovat kiinnostus, ilo ja luontainen tyytyväisyys (taulukko 15). Tosin *SDT* ei ole rajautunut pelkästään sisäiseen motivaatioon, vaan myös ulkoisella motivaatiolla on *SDT*:ssä roolinsa. *SDT* pyrkiikin haastamaan yleisesti palkitsemistutkimuksessa hyödynnetyt joko sisäistä tai ulkoista motivaatiota painottavat motivaatioteoriat huomioimalla sekä sisäiseen motivaatioon, esimerkiksi kehittymiseen, että ulkoiseen motivaatioon, esimerkiksi yhteisöllisyyteen, liittyvät tekijät (Schepers ym. 2005). (Ryan & Deci 2000b: 72).

Taulukko 15. *SDT*:n motivaatioluokittelu ja siihen liittyvät säätelyprosessit (mukaillen Ryan & Deci 2000b: 72).

Käyttäytyminen	Ei-Itseohjautuvuus		Itseohjautuvuus
Motivaatio	Amotivaatio	Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Säätelyprosessit	Tarkoituksen / merkityksen puute, kykenemättömyys	Ulkoinen palkitseminen, itsekontrolli	Kiinnostus, ilo, luontainen tyytyväisyys

³³ Itseohjautuvuuden teoriaa on sovellettu ja testattu erittäin laajasti ja monipuolisesti niin kasvatukseen, ympäristönsuojeluun, terveydenhuoltoon, työelämään, psykoterapiaan, vanhusten hyvinvointiin, urheiluun, vapaa-aikaan, politiikkaan kuin uskontoon liittyvässä tutkimuksessa (Grant & Berry 2011; Moller, Deci & Elliot 2010; Weinstein & Ryan 2010).

Asemoidessaan *SDT*:tä suhteessa aikaisempiin ihmisen tarpeita käsitteleviin tarve-teorioihin Deci & Ryan (2000) ottavat etäisyyttä fysiologisten ja psykologisten tarpeiden eroja korostaviin tutkimustraditioihin. *SDT*:ssä on piirteitä näistä molemmista traditioista. Ihmisen fysiologisia tarpeita korostavan suuntauksen kanssa *SDT* on samoilla linjoilla siinä, että ihmisen tarpeet ovat enemmänkin sisäisiä kuin opittuja. Tällä viitataan lähinnä siihen, että perustarpeet ovat lähtökohtaisesti olemassa ihmisessä, eivätkä ne muutu esimerkiksi organisaationympäristön mukaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kontekstilla ei olisi merkitystä. Ihmisellä on olemassa tietyt perustarpeet, jotka enemmän tai vähemmän tyydyttyvät ihmisen konstruoidessa ja tulkitessa työssään ja työyhteisössä kohtaamiaan tilanteita.

Psykologisten tarpeiden traditiosta peräisin on *SDT*:n omaksuma ajatus, että tarpeet ovat pikemminkin psykologisia kuin fysiologisia. Fysiologiset tarpeet eroavat ratkaisevalla tavalla psykologisista tarpeista, sillä fysiologiset tarpeet saavat ihmisen toimimaan kyseisen tarpeen tyydyttämiseen tähtäävällä tavalla. Esimerkiksi nälkä saa ihmisen ponnistelemaan ruuan etsimiseksi. Sen sijaan psykologisten tarpeiden tyydyttämättä jättäminen vaikuttaa ihmisen toimintakykyyn ja terveyteen alentavasti, minkä seurauksena ihminen voi olla siinä määrin lamaantunut, että ei kykene toimimaan aktiivisesti korjatakseen tilanteensa. Toisin sanoen ihminen joko innostuu tai lamaantuu riippuen siitä, missä määrin hänen perustarpeensa tulevat tyydytetyiksi. (Deci & Ryan 2000: 228–231)

Deci & Ryan (2000) katsovat, että ollakseen varteenotettava motivaatioteoria, on teorian kyettävä selittämään, mihin tarpeisiin ihmisen toiminta viime kädessä pohjautuu. Toisin sanoen on ymmärrettävä sisältöön liittyvä kysymys ”*mikä*” ja toiminnan prosessiin liittyvä kysymys ”*miksi*”. *SDT*:n mukaan ihmisen kolme perustarvetta ovat (Deci & Ryan 2000: 228; 252–254):

1. **Autonomia** (*Autonomy*). Ihmisellä on tarve kokea olevansa autonominen subjekti, jolle on mahdollista itse säädellä tekemisiään. Itsenäisyyttä viestittävät tilanteet luovat pohjaa motivaation rakentumiselle. Autonomiseksi kokemasaan ympäristössä ihminen ryhtyy toimeen luontaisesti ja spontaanisti. Tälle vastakkainen olotila on tunne kontrollista.
2. **Osaaminen** (*Competence*). Ihmisellä on tarve nähdä itsensä ja osaamisensa myönteisenä. Tilanteet, joissa ihminen saa käyttää osaamistaan, luovat pohjaa motivaation rakentumiselle.
3. **Yhteenkuuluvuus** (*Relatedness*). Ihmisellä on tarve kuulua ryhmään ja tuntea yhteenkuuluvuutta toisten ihmisten kanssa. Yhteenkuuluvuutta viestittävät tilanteet ja tapahtumat luovat pohjaa motivaation rakentumiselle.

Kolmen perustarpeen osalta korostuu kontingenssiajattelun näkökulma, jonka mukaan henkilön kohtaamat tilanteet määrittävät suuresti sitä, miten tarpeet näyttyvät. Esimerkiksi yksinäiseksi itsensä tuntevalla ihmisellä korostuu sosiaaliin yhteyteen liittyvät tarpeet, kontrolloiduksi itsensä kokemalla korostuu pyrkimys lisätä autonomisuuttaan ja turhautuneella ihmisellä korostuu tarve käyttää osaamistaan (Deci & Ryan 2000: 228–230). Perustarpeiden tilannesidonnaisuutta tukee myös Walkerin (2010) tutkimus ihmisten vapaa-ajan kokemuksista. Sen mukaan perustarpeista autonomia korostuu etenkin vapaa-ajalla, kun taas työssä korostuu osaamisen perustarve. Perustarpeet ovat siis tilannekohtaisia ja henkilön kulloiseenkin kontekstiin liittämä tulkinta määrittää niiden ilmenemisen. Kaikkien perustarpeiden ei tarvitse tulla tyydytetyksi samalla kertaa eli esimerkiksi autonomiaa tukevat tilanteet voivat itsessään olla palkitsevia, vaikka osaamisen komponentti olisi suhteellisen vaatimaton. Ryan & Deci (2000b) myös muistuttavat, että kolme perustarvetta voi arkielämän tilanteissa muodostaa ristiriitaisia tilanteita, sillä yhden perustarpeen tyydyttäminen saattaa edellyttää tinkimistä toisen perustarpeen suunnalla. Esimerkiksi tietyt yhteenkuuluvuuden perustarpeeseen liittyvät osa-alueet vaativat toteutuakseen, että henkilö on valmis ainakin jossain määrin tinkimään autonomisuudestaan. (Ryan & Deci 2000c)

SDT:n määrittelemiä perustarpeita vastaan on esitetty runsaasti kritiikkiä. Ryan & Deci (2000b) esittävät kokoavan katsauksen teoriaan kohdistuneesta kritiikistä ja tuovat omat vastauksensa esitettyyn kritiikkiin *American Psychologist* -lehdessä julkaistussa artikkelissaan. Keskeinen kritiikin aihe on perustarpeiden epätarkkuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että *SDT*:ssä autonomia, osaaminen ja yhteenkuuluvuus jäävät melko käsitteelliselle tasolle, eivätkä näin ollen ole kovinkaan kuvaavia tai yksiselitteisiä. Tähän Ryan & Deci (2000b) vastaavat toteamalla, että heidän tarkoituksenaan ei ole ollutkaan luoda yksityiskohtaista listausta ihmisen tarpeista, vaan tarjota ylätasoa käsitteet, joiden alle on mahdollista jäsentää tarkempi kulloiseenkin tilanteeseen sopiva alatasoa luokittelu. Esimerkkinä yhteenkuuluvuuteen liittyvästä alatasoa luokittelusta he mainitsevat ystävyys, rakkauden, dialogisuuden, jakamisen, ryhmään kuulumisen ja sosiaalisen aktiivisuuden.

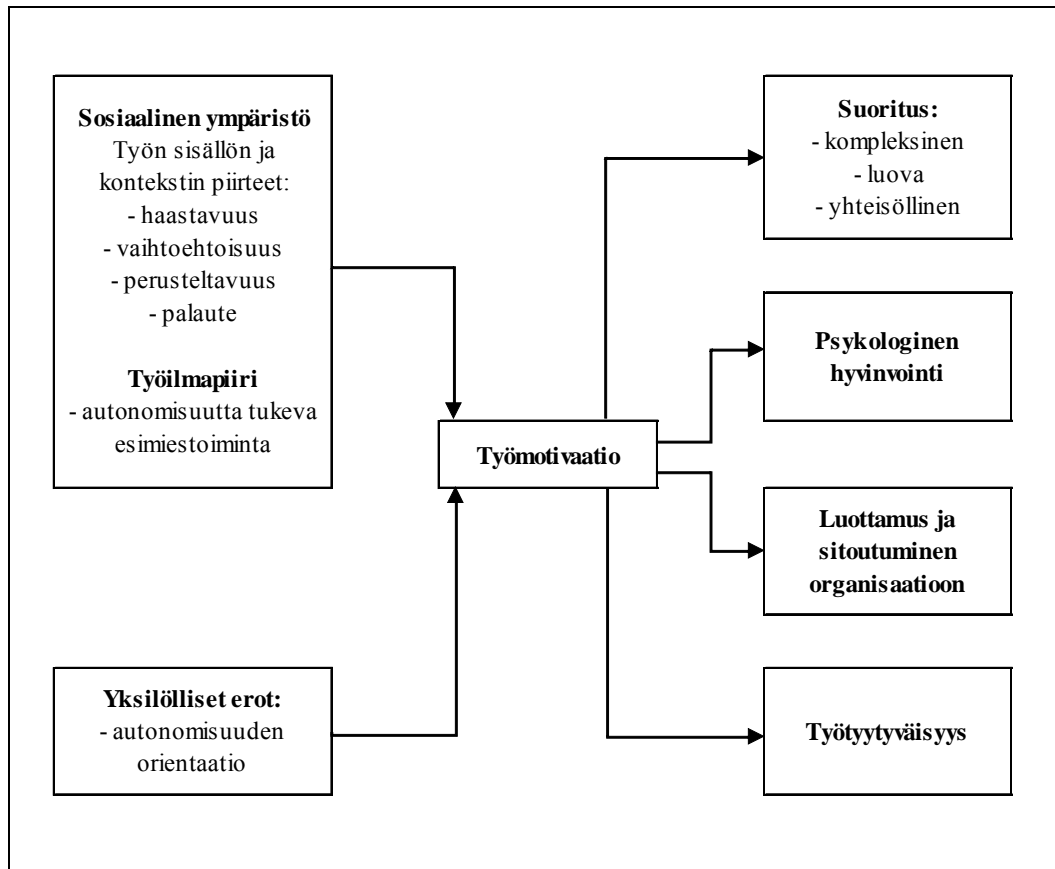
Perustarpeiden luokitteluun liittyen on myös esitetty kysymys, eivätkö esimerkiksi tarve kokea turvallisuutta, tarve kokea henkistä kasvua tai tarve kokea toiminta mielekkäänä ole perustarpeita. Ryan & Deci (2000b) katsovat, että näin asetettu kysymys sotkee fyysiset ja psyykkiset tarpeet keskenään. Turvallisuus on heidän mukaansa ennen kaikkea fyysinen tarve, eikä ihmisen henkiseen hyvinvointiin liittyvä perustarve. Henkisen kasvun ja toiminnan mielekkyyden kokemus on taas enemmänkin seuraus perustarpeiden tyydyttymisestä. Mikäli autonomiaa, osaamiseen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät perustarpeet tulevat tyydytettyä, kokee henkilö elämänsä ja toimintansa merkitykselliseksi ja myös kasvavansa samalla

ihmisenä. Näin ollen voidaan ajatella, että palkitsevuuskokemuksen edellytys onkin vähintään yhden perustarpeen tyydyttyminen.

SDT:n ihmiskuvan mukaan ihminen pyrkii olemaan toiminnallinen subjekti, joka harjoittaa kapasiteettiaan ja jolle yhteys sosiaalisten ryhmien kanssa on tärkeää. Ihminen on sosiokonstruktivismin mukaisesti vuorovaikutussuhteessa häntä ympäröivään maailmaan ja hän tulkitsee kyseisen vuorovaikutuksen perustarpeitaan joko vahvistavaksi tai heikentäväksi. On myös huomioitava, että perustarpeiden tyydyttyminen vaikuttaa ratkaisevasti henkilön kokemaan hyvinvointiin riippumatta siitä, tunnustaako hän itse perustarpeiden merkityksen. (Ryan & Deci 2000c)

Gagne & Deci (2005) ovat jatkokehittäneet Itseohjautuvuuden teoriaa. He ovat luoneet kuvan 12 mukaisen erityisesti organisaatiotutkimukseen soveltuvan niin kutsutun työmotivaation *SDT*-mallin (*SDT Model of Work Motivation*)³⁴. Työmotivaation *SDT*-mallin mukaan työmotivaatio syntyy sosiaalisen ympäristön ja työilmapiiriin vaikutuksesta huomioituna autonomisuushakuisuuden yksilölliset erot. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan työn sisällön ja kontekstin piirteitä, joita ovat työn haastavuus, siihen sisältyvien vaihtoehtoisten toteutustapojen olemassaolo, tehtävien perusteltavuus ja niiden liittyminen suurempiin kokonaisuuksiin sekä työstä saatava palaute. Työilmapiiri käsittää myös autonomiaa tukevan esimiestoiminnan. Mallin mukaan korkea työmotivaatio näkyy kyvykkyytenä monimutkaisiin, luoviin ja yhteisöllisiin suorituksiin, psykologisena hyvinvointina, luottamuksena ja sitoutumisena organisaatioon sekä työtyytyväisyytenä.

³⁴ Vuonna 2009 työmotivaation *SDT*-mallin esittelevä artikkeli *Self-Determination Theory and Work Motivation* (Gagne & Deci 2005) nimettiin yhdeksi *Journal of Organizational Behavior* -lehden merkittävimmäksi artikkeliksi.



Kuva 12. Työmotivaation *SDT*-malli (*SDT Model of Work Motivation*) (Gagne & Deci 2005: 347).

Työmotivaation *SDT*-mallin rakentamisessa on huomioitu lukuisia empiirisiä tutkimuksia. Näistä esimerkkinä voidaan mainita tutkimus, joka käsittelee henkilökohtaisiin palkankorotuksiin perustuvan palkitsemisjärjestelmän toimivuutta eräässä yhdysvaltalaisessa julkisen sektorin organisaatiossa (Deckop & Cirka 2000). Siellä tutkittiin henkilöstön motivaatiota ennen ja jälkeen henkilökohtaisiin palkankorotuksiin perustuvan palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa. Tutkimuksen mukaan palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto laski nimenomaan sisäistä motivaatiota. Lasku oli voimakkainta organisaation toiminnan kannalta keskeisimpien henkilöiden keskuudessa. Tutkijoiden johtopäätös oli, että erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa, joissa henkilöstön sisäisellä motivaatiolla on korostunut merkitys, voi suoritustason arviointiin keskittyvän palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto heikentää henkilön kokemaa autonomiaa.

Toisessa työmotivaation *SDT*-malliin vaikuttaneessa, lähes 1000 henkilöä kattavassa tutkimuksessa (Deci, Connell & Ryan 1989) selvitettiin johtamiskäytäntöjen kehittämistä ja sen mukanaan tuomia vaikutuksia organisaatioon. Tutkimuk-

sen mukaan järjestämällä esimieskoulutusta on mahdollista saada aikaan tilastollisesti merkitseviä ($p < .01$) muutoksia organisaatiossa. Tutkimuksessa esimiehiä koulutettiin ulkopuolisen muutosagentin avulla 13 työpäivän mittaisella valmennuksella. Koulutus koostui kolmesta teemasta, joista ensimmäinen liittyi henkilöstön itsenäisen ongelmanratkaisun tukemiseen. Toinen teema oli palautteen antaminen siten, että sitä ei koettaisi kontrollia lisääväksi. Kolmas teema liittyi henkilöstön näkökulmien, tarpeiden ja tunteiden tunnistamiseen. Valmennuksen jälkeen henkilöstön kokema tyytyväisyys työhön ja työpaikan ilmapiiriin sekä luottamus organisaatioon olivat lähtötasoa korkeammalla. Samansuuntaisia tuloksia saatiin Baardin, Decin & Ryanin (2004) tutkimuksessa, jossa todettiin autonomiaa tukevan johtamisen tilastollisesti merkitsevä yhteys henkilöstön perustarpeisiin eli henkilöstön kokemaan autonomiaan ($p < .05$), osaamiseen ($p < .08$) ja yhteenkuuluvuuteen ($p < .001$). Esimiesten merkitystä palkitsevan ja motivoivan työympäristön rakentamisessa korostavat myös Amabile & Kramer (2010: 44).

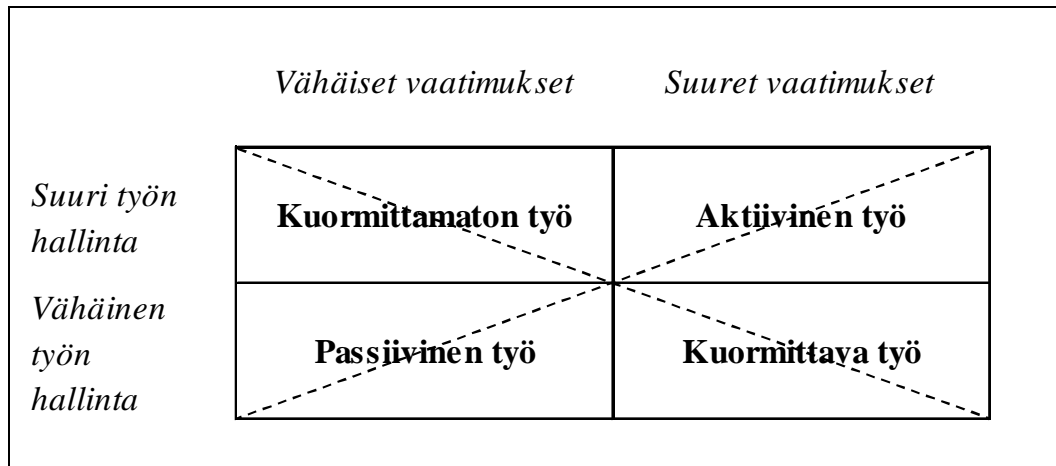
3.3 Työhyvinvointinäkökulma

Työhyvinvointinäkökulma (*Job Well-being*) muodostaa viitekehyksen kolmannen osa-alueen. Seuraavaksi esitellään perinteisen työhyvinvoinnin sekä positiivisen organisaatiotutkimuksen näkökulmat, työn imu ja innostus (*engagement*)³⁵, ryhmään kiinnittymisen malli sekä *flow*-teoria.

3.3.1 Perinteinen työhyvinvoinnin näkökulma

Perinteisesti työhyvinvointitutkimus on keskittynyt ihmisen fysiologiseen hyvinvointiin, esimerkiksi työperäisiin sairauksiin ja niiden hoitoon (Cartwright & Cooper 2009: 2). Yksi tutkimukseen vahvasti vaikuttanut teoria on Karasekin (1979) kehittämä työn vaatimusten ja hallinnan malli eli *JDC*-malli (*Job demand-control model*), joka katsoo ihmisen fysiologisen stressitilan olevan seurausta liian kuormittavista työhön liittyvistä vaatimuksista ja työn tekemiseen liittyvästä heikosta hallinnan kokemuksesta. Mallin mukaan työn hallinta ja työn vaatimukset muodostavat aktiiviseen, passiiviseen, kuormittavaan ja kuormittamattomaan työhön jakautuneen nelikentän (kuva 13). Nelikentän lävistää kaksi hypoteesia eli kuormitushypoteesi ja aktiivisen oppimisen hypoteesi. (Karasek 1979)

³⁵ Tässä tutkimuksessa tukeudutaan Jari Hakasen (2004) käännökseen, jossa innostusta ja sitoutumista kuvaava termi *work engagement* on suomennettu työn imuksi.



Kuva 13. Työn vaatimusten ja hallinnan malli (*Job Demand-Control model*) (mukaillen Karasek 1979: 288).

Kuormitushypoteesin mukaan vähäisten vaatimusten ja suuren hallinnan kokemuksen työ on kuormittamatonta työtä ja suurten vaatimusten ja vähäisen hallinnan kokemuksen työ on kuormittavaa työtä. Aktiivisen oppimisen hypoteesin mukaan vähäisten vaatimusten ja vähäisen hallinnan kokemuksen työ on passiivista työtä ja suurten vaatimusten ja suuren hallinnan kokemuksen työ on aktiivista työtä. Aktiivisessa työssä henkilön työ on siis vaativaa ja hän joutuu ponnistelemaan työssään, mutta samanaikaisesti henkilöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Vastakohtana aktiivisella työllä passiivinen työ kohdistaa tekijäänsä vain vähän vaatimuksia ja henkilöllä ei juuri ole mahdollisuuksia hallita työtään. Passiivisen työn seurauksena henkilön motivaatio laskee ja henkilön osaaminen ei kehity, kun taas aktiivinen työ nostaa henkilön motivaatiota ja tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittymiseen. (Karasek 1979)

JDC-mallia on arvosteltu siitä, että se näkee työhyvinvoinnin liittyvän ainoastaan työn vaatimuksiin ja työn hallintaan. Erityisesti on arvosteltu sitä, että malli ei huomioi työyhteisön sosiaalisten suhteiden merkitystä työhyvinvoinnille. Kriittikin seurauksena malliin on lisätty sosiaalisen tuen ulottuvuus, joka käsittää esimerkiksi esimiehen ja työtoverien taholta saatavan arvostuksen, tuen ja kannustuksen. Sosiaalisen tuen ulottuvuudella laajennettua mallia kutsutaan *JDCS*-malliksi (*Job Demand-control-Support model*). (Karasek & Theorell 1990.)

JDCS-mallissa *JDC*-mallin kuormitushypoteesiä ja aktiivisen oppimisen hypoteesiä tarkastellaan tilanteissa, joissa sosiaalista tukea on tarjolla paljon ja vähän (kuva 14). Työtä, jossa sosiaalista tukea on saatavilla paljon, kutsutaan kollektiiviseksi työksi ja työtä, jossa sosiaalista tukea on vain vähän saatavilla eristäytyneeksi työksi. Kollektiivisuus lisää hyvinvoinnin kokemusta ja henkilön motivaation, oppimisen ja kehittymisen kannalta optimaalisin on niin kutsuttu aktiivinen kollektiivinen työ, jossa työ asettaa tekijälleen suuret vaatimukset, mutta mahdol-

listaa suuren työn hallinnan tunteen sekä paljon työyhteisöltä saatavaa sosiaalista tukea. Toisin sanoen aktiivisessa kollektiivisessa työssä henkilö joutuu ponnistelemaan työssään, mutta samanaikaisesti henkilöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja saada osakseen arvostusta, kannustusta ja tukea. (Kinnunen & Feldt 2005: 19–20.)

PALJON SOSIAALISTA TUKEA			
		<i>Vähäiset vaatimukset</i>	<i>Suuret vaatimukset</i>
<i>Vähäinen työn hallinta</i>	<i>Suuri</i>	Passiivinen kollektiivinen työ	Kuormittava kollektiivinen työ
	<i>työn hallinta</i>	Kuormittamaton kollektiivinen työ	Aktiivinen kollektiivinen työ
VÄHÄN SOSIAALISTA TUKEA			
		<i>Vähäiset vaatimukset</i>	<i>Suuret vaatimukset</i>
<i>Vähäinen työn hallinta</i>	<i>Suuri</i>	Passiivinen eristäytynyt työ	Kuormittava eristäytynyt työ
	<i>työn hallinta</i>	Kuormittamaton eristäytynyt työ	Aktiivinen eristäytynyt työ

Kuva 14. Työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malli (*Job Demand-Control-Support model*) (mukaillen Karasek & Theorell 1990: 70).

JDCS-mallin toimivuutta on testattu lukuisissa tutkimuksissa, joista suuri osa tukee mallia (Kinnunen & Feldt 2005: 21). Erityisesti tutkimuksellista näyttöä on saatu kuormittavan työn suhteesta sairauspoissaoloihin ja sydän- ja verisuonisairauksista johtuviin kuolemiin. Esimerkiksi Kivimäen ym. (2002) yli 20 vuotta kattava seurantatutkimus osoitti, että kuormittavaa työtä tehneillä oli 2,2-kertainen riski kuolla sydän- ja verisuonisairauksiin, vaikka tutkimuksessa näihin sairauksiin liittyvät riskitekijät oli vakioitu. Kivimäen ym. (2002) tutkimuksen tapaan valtaosa *JDC*- ja *JDCS*-malleja käsittelevistä tutkimuksista keskittyy kuormitukseen ja niihin liittyviin sairauksiin ja aktiiviseen työhön liittyvä tutkimus on jäänyt taka-alalle.

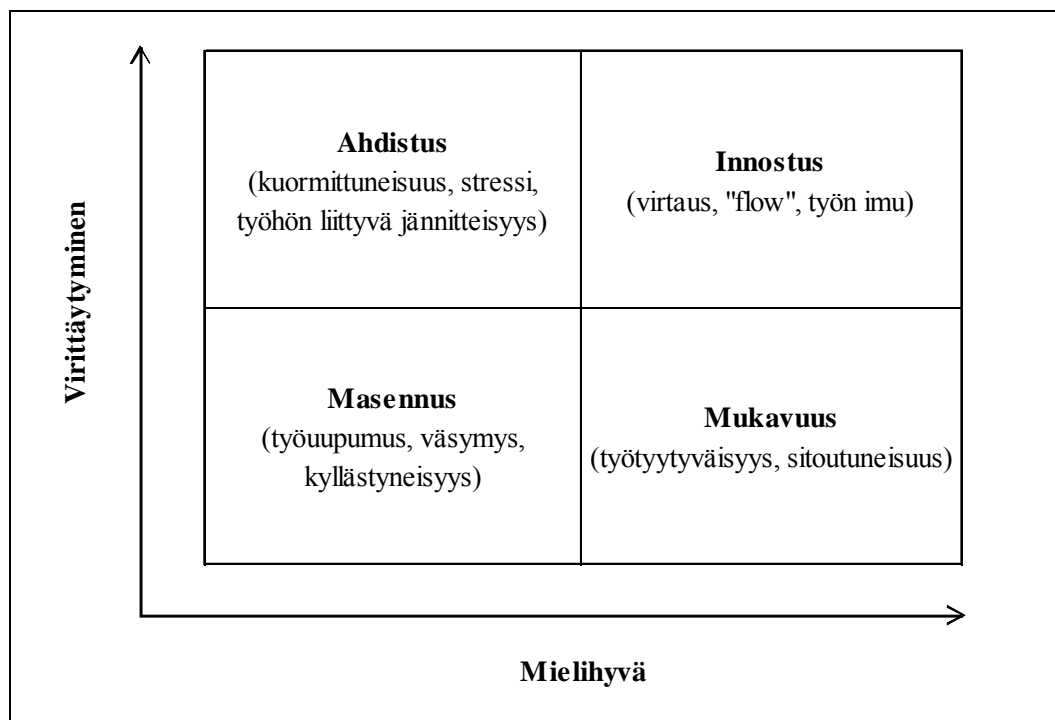
Perinteistä työn kuormittavuuteen keskittyvää näkökulmaa edustaa myös Työterveyslaitoksella kehitetty monitieteellinen Työn Integroidun KokonaisKuormituksen Arviointimenetelmä (TIKKA). Sen avulla voidaan tunnistaa työn ja työympäristön tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa fyysisen tai henkisen terveyden häiriöitä, tapaturmia, ammattitauteja tai muita haittoja. TIKKA-menetelmän mukaan työn kuormitustekijöitä ovat työn fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät sekä työturvallisuuteen ja työaikoihin liittyvät kuormitustekijät (taulukko 16). Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työn fyysinen raskaus, huonot työasennot, epäergonominen työpiste ja epätarkoituksenmukaiset työvälineet. Työn psyykkiset kuormitustekijät liittyvät motivaatio- ja palkitsemisnäkökulmissa esiin tulleisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi työn epäselviin tavoitteisiin, kohtuuttomaan työmäärään ja vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin (Lindström ym. 2005: 4).

Taulukko 16. Työn Integroidun KokonaisKuormituksen Arviointimenetelmän (TIKKA) osa-alueet ja niihin liittyviä kuormitustekijöitä. (Lindström ym. 2005: 60–71)

Työn fyysiset kuormitustekijät <ul style="list-style-type: none"> – Työpisteen huono mitoitus ja säädöt – Käsityövälineiden, koneiden ja laitteiden epätarkoituksenmukaisuus – Työn fyysinen raskaus ja monipuolisuus – Työhön liittyvä kuormien nostaminen – Työasennot, toistotyö ja työskentelylämpötila
Työn psyykkiset kuormitustekijät <ul style="list-style-type: none"> – Työn tavoitteiden selkeys – Työmäärän ja työtahdin kohtuullisuus – Vaikutusmahdollisuudet työmäärään ja työtahtiin – Mahdollisuus kehittää osaamistaan ja oppia työssä – Työhön sisältyvän vastuun kohtuullisuus – Työstä ja toiminnasta saatava palaute ja arvostus – Mahdollisuus keskittyä ja syventyä työhön
Työn sosiaaliset kuormitustekijät <ul style="list-style-type: none"> – Yksintyöskentely – Ihmisten välisen yhteistyön toimimattomuus – Tiedonkulun ja tiedonsaannin puutteet – Toiminnan johtamisen epäselkeys ja epäjohtonmukaisuus – Ihmisten epätasa-arvoinen ja epäasiallinen kohtelu – Hankalat asiakas- ja vuorovaikutustilanteet
Työturvallisuuteen liittyvät kuormitustekijät <ul style="list-style-type: none"> – Työvälineiden, koneiden, kulkuneuvojen ja kulkuteiden toimivuus ja turvallisuus – Ilman epäpuhtaudet ja melu – Henkilösuojaimet ja väkivallan uhka
Työaikoihin liittyvät kuormitustekijät <ul style="list-style-type: none"> – Keskimääräinen viikkotuntimäärä – Ei mahdollisuutta säädellä itse työajan pituutta – Viikonlopputyö ja lukuisat lyhyet työjaksot

3.3.2 Positiivisen organisaatiotutkimuksen näkökulma

Edellä esiteltyjen *JDC-* ja *JDCS-*mallien ja *TIKKA-*menetelmän (Työn Integroidun KokonaisKuormituksen Arviointimenetelmä) edustaman työn kuormittavuutta korostavan keskustelun rinnalle on tullut työhyvinvoinnin positiivista näkökulmaa korostavaa keskustelua. Tällä tavalla laajentunutta hyvinvointitutkimuksen kenttää voidaan havainnollistaa Warrin (2009: 60) esittämän luokittelun avulla (kuva 15). Hänen mukaansa työhyvinvoinnin tarkastelussa tulee erottaa toisistaan virittäytyminen ja mielihyvän kokeminen. Warrin (2009: 60) mukaan virittäytymisen (x-akseli) ja mielihyvän (y-akseli) ulottuvuudet synnyttävät nelikentän innostukselle (*enthusiasm*), mukavuudelle (*comfort*), masennukselle (*depression*) ja ahdistukselle (*anxiety*). Nelikentän mukaan suuren mielihyvän ja pienen virittäytymisen tilannetta voidaan kuvata viihtyvyydellä ja pienen mielihyvän ja suuren virittäytymisen tilanne muistuttaa ahdistusta. Innostus puolestaan on tila, jossa sekä virittäytyminen että mielihyvä ovat korkealla tasolla, kun taas masennuksessa sekä mielihyvä että virittäytyminen ovat heikolla tasolla. (Kinnunen & Feldt 2005: 21–24; Warr 2009: 60)



Kuva 15. Työhyvinvoinnin nelikenttä jaoteltuna virittäytymisen ja mielihyvän ulottuvuuksiin (mukaillen Warr 2009: 60; Kinnunen & Feldt 2005: 26).

Palkitsevuuskokemuksen kannalta työhyvinvoinnin nelikentässä erityisen kiinnostava tila on innostus. Kinnusen ja Feldtin (2005: 26) mukaan tämän suuren

virittäytymisen ja suuren mielihyvän kokemuksen teoreettiset kiintopisteet ovat virtaus eli *flow*-teoria ja työn imuun liittyvät teorat. Ennen *flow*-teorian ja työn imun tarkastelua on syytä taustoittaa, miksi työhyvinvointitutkimus on laajentunut masennuksen ja ahdistuksen alueilta kattamaan myös innostukseen ja mukavuuteen liittyviä tiloja. Tämä on seurausta niin kutsutun positiivisen organisaatiotutkimuksen (*Positive Organizational Scholarship*) noususta. Positiivisessa organisaatiotutkimuksessa tarkastelun keskiöön otetaan ”arvostuksen, yhteistoiminnan, hyveellisuuden, vitalisuuden ja merkityksellisuuden” ilmiöt sekä ”sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutuksen muodot, joita luonnehtivat myötätunto, lojaalisuus, rehellisyys, kunnioitus ja anteeksianto”. Huomion kohteena ovat ”poikkeukselliset, hyveelliset, elämää-antavat ja kukoistuksen ilmiöt” sekä erilaiset ”positiiviset spiraalit”. (Cameron, Dutton & Quinn 2003: 3).

Positiivinen organisaatiotutkimus on osa laajempaa positiivisen psykologian tutkimuskenttää (Diener ym. 1999: 277)³⁶. Positiivisen psykologian koulukunta lähtee liikkeelle siitä muun muassa Dienerin & Seligmanin (2004) esittämästä havainnosta, että viime vuosikymmenten taloudellisesta vaurastumisesta huolimatta ihmisten kokema hyvinvointi ei ole lisääntynyt. Heidän mielestään ihmisten hyvinvointiin todella vaikuttavat tekijät ovat luonteeltaan aineettomia ja liittyvät sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi työelämän kontekstissa kysymys ”miten palkka vaikuttaa tuottavuuteen?” tulee heidän mielestään korvata kysymyksellä, ”mikä tekee työstä nautittavaa ja innostavaa?” (Diener & Seligman 2004: 22). Näiden oivallusten innoittamina on esitetty ajatus ulottaa onnellisuuden tarkastelukulma myös psykologisen tutkimuskentän ulkopuolelle. Eräänä soveltamiskohteena on ollut taloustiede, jossa on havahduttu siihen, että ihmisten hyvinvointi ja vaurastuminen sisältää myös subjektiiviseen kokemukseen sisältyviä tekijöitä (Bruno & Stutzer 2001: 1–5).

Myös Diener ym. (1999: 277) katsovat, että henkilöstön subjektiivinen kokemus tulisi huomioida myös työelämään liittyvässä tutkimuksessa nykyistä enemmän. Positiivisen organisaatiotutkimuksen eräänä lähtökohtana on ollut oletus, että ihmisten hyvinvointi ei ole pelkistä objektiivisista tekijöistä rakentuva ilmiö, vaan ihmisten hyvinvointi sisältää myös subjektiiviseen kokemukseen sisältyviä tekijöitä (Bruno & Stutzer 2001: 1–5). Myös Diener ym. (1999: 277) muistuttavat, että ihmiset arvioivat ympäristöään ja siihen liittyviä tilanteita ja tapahtumia omin oletustensa, arvostustensa ja aikaisempien kokemustensa perusteella ja siksi

³⁶ Positiivisen psykologian tutkimuksesta ja sen merkityksestä lisää esimerkiksi: Cameron, Dutton & Quinn 2003; Seligman 2002; Keyes & Haidt 2003; Fredrickson 2003; Emmons & McCullough 2003.

ihmisten hyvinvointi on lähtökohtaisesti subjektiiviseen kokemukseen perustuva (Diener ym. 1999: 277). Tähän liittyen esimerkiksi Leary (2007) lisää, että itseen (*self*) liittyviä henkilön sisäisiksi miellettyjä tunnetiloja, kuten esimerkiksi syyllisyyttä, häpeää ja ylpeyttä, on tarkasteltava henkilön todellisessa sosiaalisessa kontekstissa. Tämä puoltaa sosiokonstruktiivisen tutkimusotteen valintaa ihmisen hyvinvointiin liittyvässä tutkimuksessa.

Ihmisen hyvinvointia on perinteisesti tutkittu sairauksien ja ongelmien kautta ja hyvinvointia on ajateltu parhaiten lisäävän keskittymällä sairauksien hoitamiseen ja ehkäisyyn sekä eteen tulevien ongelmien ratkaisemiseen (Ryff & Singer 1998). Positiivista organisaatiotutkimusta voidaan pitää jonkinlaisena vastavoimana ongelmalähtöiselle tutkimukselle, jota myös perinteinen työhyvinvointitutkimus edustaa. Positiivisessa organisaatiotutkimuksessa ei oleteta esimerkiksi ilon, innostuksen ja onnellisuuden automaattisesti syntyvän silloin, kun kielteisiä tunnetiloja ei ole. Positiivisessa organisaatiotutkimuksessa ilo, innostus ja onnellisuus nostetaan tutkimuksen keskiöön sellaisenaan ja tarkastellaan suoraan iloa, innostusta ja onnellisuutta synnyttäviä tekijöitä, tilanteita ja ympäristöjä.

Kuvaavaa ongelmalähtöisen tutkimuksen hallitsevasta perinteestä on psykologista kirjallisuutta koskeva Wrightin (2003) kartoitus, jonka mukaan kielteisiin ilmiöihin keskittyvää tutkimusta on 375 kertaa enemmän kuin positiivisiin ilmiöihin keskittyvään psykologista tutkimusta. Ongelmalähtöiseen tarkastelutapaan tottunut voi esittää kysymyksen, miksi ihmisten myönteiset kokemukset ovat ylipäänsä relevantti tutkimuskohde organisaatiotutkimuksessa. Vastauksena tähän voidaan todeta, että myönteisen kokemusten vaikutukset ovat myönteisiä ja toivottavia sekä organisaation tuloksellisuuden että työyhteisön ilmapiirin kannalta. Positiivinen organisaatiotutkimus on osoittanut, että henkilön kokemien myönteisten tunnetilojen seurauksena he muun muassa (Cohn & Fredrickson 2006):

- omaksuvat helpommin laaja-alaisemman kuvan tapahtumista
- vahvistuvat kyvyssään uudelleen arvioida asioita ja omaksuvat helpommin uusia näkökulmia
- keksivät käyttökelpoisia tapoja käyttää omaa sosiaalista tukiverkkoaan
- päästävät helpommin toisia lähelleen ja ovat ymmärtäväisiä myös suhteessa itseensä
- tunnistavat erituisia ihmisiä helpommin yksilöinä

Samansuuntaisia tuloksia saatiin henkilön kokemaa positiivisuutta ja organisaation tarjoamaa tukea kartoittavassa tutkimuksessa (Eisenberger ym. 2005). Tutkimuksen mukaan koetun positiivisuuden ja organisaation tarjoaman tuen välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p < .01$). Toisin sanoen energisiksi ja onnellisiksi

itsensä työssään tunteneet henkilöt kokivat myös organisaation rohkaisevan heitä muun muassa kehittämään työtään ja esittämään mielipiteensä. Al-Alawin, Al-Marzooqin & Mohammedin (2007) tutkimuksen mukaan henkilön tulkinta tiimin sisäisen luottamuksen asteesta ja vuorovaikutuskäytännöistä on yhteydessä hänen haluunsa jakaa tietoa työtovereiden ja koko organisaation käyttöön. Tutkimuksen mukaan työyhteisössä omien henkilöön liittyvien tietojensa ja tunteidensa jakaminen, työtovereiden henkilökohtaisten ominaisuuksien tunteminen, heihin luottaminen ja uskominen heidän tarkoituksensa hyvyteen olivat tilastollisesti erittäin merkitsevässä ($p < .001$) suhteessa henkilön halukkuuteen jakaa tietoa muun organisaation käyttöön.

Useat tutkimukset ovat myös todenneet, että positiivisten kokemusten vaikutukset ovat myönteisiä ja toivottavia sekä organisaation tuloksellisuuden että työyhteisön ilmapiirin kannalta (Cohn & Fredrickson 2006). Yleisenä löydöksenä voidaan Wrightin (2003) mukaan todeta, että lukuisissa tutkimuksissa on osoitettu positiivinen yhteys myös henkilön kokeman innostuksen ja henkilön työsuorituksen välillä. Tämä vaikutus yltää läpi koko organisaation siten, että Wrightin (2003) mukaan henkilöstön kokema hyvinvointi nousee keskeiseksi tekijäksi organisaation tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Tämän nojalla voidaan olettaa positiivisen organisaatitutkimuksen ja siihen liittyvien työn imun ja *flow*-teorian olevan keskeisellä sijalla pyrittäessä kehittämään valtionhallinnon vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta.

3.3.3 Työn imu (*engagement*)

Työhyvinvoinnin nelikentässä (kuva 15) työn imu (*work engagement*) muodostaa innostuksen toisen kulmakiven³⁷. Työn imua koskeva tutkimus on viime vuosina lisääntynyt runsaasti ja siihen on liitetty uudenlaisia painotuksia (Schaufeli & Salanova 2011: 40). Zigarmin ym. (2009) aikaisempaa tutkimusta käsittelevän katsauksen mukaan työn imu on monitahoinen ilmiö, jonka komponenteista ei ole vakiintunutta käsitystä eikä ole olemassa selkeää yhteistä viitekehystä työn imuun johtavista tai siitä johtuvista tekijöistä. Tässä yhteydessä näihin käsitteellisiin ja määritelmällisiin eroihin ei paneuduta sen tarkemmin, vaan ainoastaan esitellään

³⁷ Akateemisessa tutkimuksessa työn imua (*engagement*) on käsitelty useasta näkökulmasta. Esimerkiksi Schaufeli & Salanova (2011: 40–42) käyttävät termejä *employee engagement*, *work engagement* ja *task engagement* korostaessaan työn imun tiettyjä puolia. Rich, Lepine & Crawford (2010) puolestaan käyttävät tutkimuksessaan käsitettä *job engagement*. Tässä tutkimuksessa näiden käsitteiden välille ei tehdä eroa, vaan *engagement* ja siitä johdetut käsitteet suomennetaan yleisesti työn imuksi.

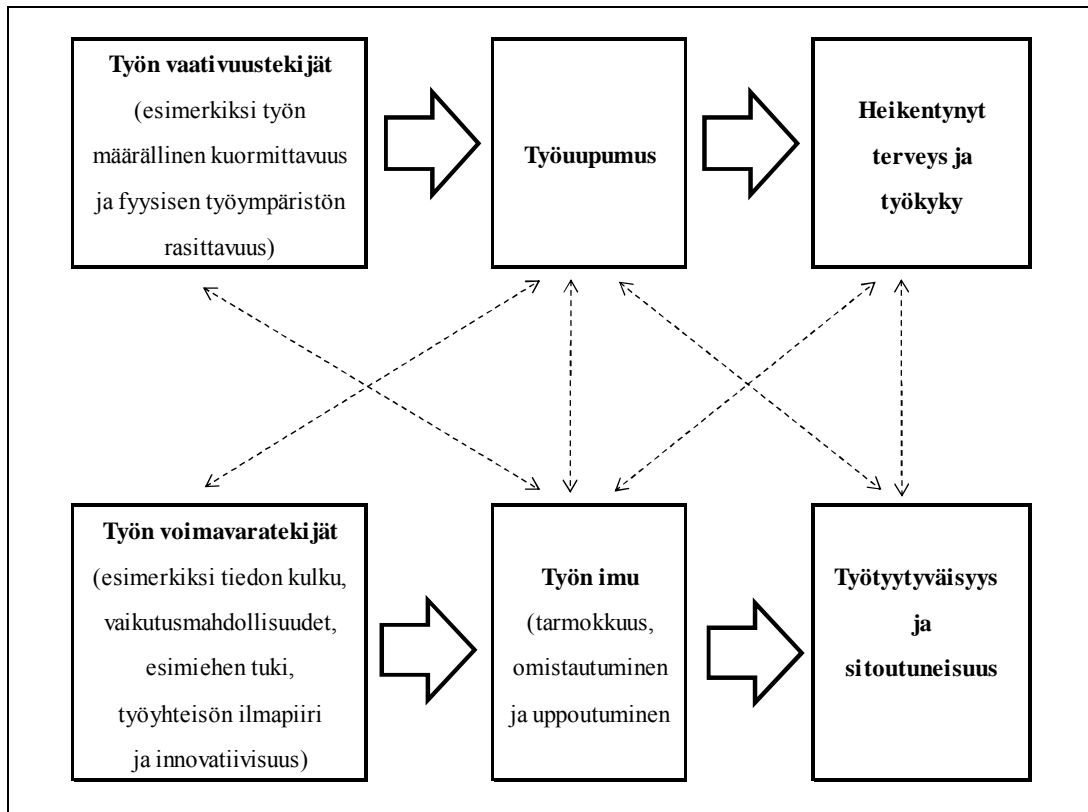
palkitsevuuskokemuksen kannalta relevantteja näytteitä työn imuun liittyvästä tutkimuksesta.

Schaufeli, Bakker & Salanova (2006: 702) tarkoittavat työn imulla positiivista työhön liittyvää mielentilaa, jossa henkilö kokee työhönsä liittyvää tarmokkuutta (*vigor*), omistautumista (*dedication*) sekä uppoutumista (*absorption*)³⁸. Tarmokkuudella tarkoitetaan tilaa, jossa henkilö kokee työssä olonsa energiseksi, vahvaksi ja tarmokkaaksi sekä tuntee voivansa jatkaa työskentelyä pitkiä ajanjaksoja. Omistautuminen puolestaan tarkoittaa henkilön kokemaa ylpeyttä työstään ja työn hänelle aiheuttamaa inspiraation kokemusta. Kolmannelle työn imun muuttujalle eli uppoutumiselle ominaista on, että henkilön käsitys ajankulusta hämärtyy ja keskittyessään työhönsä hän ei kiinnitä huomiota ympärillä tapahtuvaan. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että näillä kolmella ulottuvuudella on keskenään erittäin merkitsevä tilastollinen yhteys ($p < .001$) ja niiden sanotaan olevan työn imun keskeisiä ominaisuuksia (Schaufeli ym. 2002: 80; Llorens ym. 2006: 384).

Työn imun taustalla on Schaufelin & Bakkerin (2004) kehittämä *JD-R* -malli (*Job Demands – Resources model*), josta Hakanen (2004: 254) käyttää nimitystä TV – TV -malli (Työn vaatimusten – Työn Voimavaratekijöiden malli). Nimensä mukaisesti malli erottelee työn vaatimukset ja työn voimavarat. Työn vaativuustekijöitä ovat esimerkiksi työn määrällinen kuormittavuus ja fyysisen työympäristön rasittavuus, kun taas työn voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi tiedon kulku, vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työyhteisön ilmapiiri ja innovatiivisuus. (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2004: 259.)

JD-R -mallin ydinajatus on, että on olemassa toisistaan erilliset energiapolku (*energetic process*) ja motivaatiopolku (*motivational process*). Kuvan 16 yläosassa on kuvattu energiapolku, jossa korkeat työn vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen ja edelleen heikentyneeseen terveyteen ja työkykyyn. Kuvan alaosassa esitetyssä motivaatiopolussa työn voimavaratekijät voivat johtaa työn imuun ja edelleen tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen. (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2004: 259.)

³⁸ “Work engagement is defined as a positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption” (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006: 702).



Kuva 16. *JD-R* -mallin mukaan työuupumukseen liittyy energiapolku (ylempänä) ja työn imuun liittyy motivaatiopolku (alempana). Tekijöiden väliset negatiiviset yhteydet on esitetty katkoviivoilla (mukaillen Schaufeli & Bakker 2004: 297; Hakanen 2004: 231; 259).

Perinteiseen työhyvinvointinäkökulmaan nojautuen monet tutkijat ovat katsoneet, että energia- ja motivaatiopolkujen erottaminen on tarpeetonta, sillä saman akselin toisessa päässä on työuupumus ja toisessa päässä on työn imu (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005: 68). Myös Hakanen (2004: 231; 259) on tutkimuksissaan löytänyt *JD-R* -mallin tekijöiden väliltä yhteyksiä. Kuvassa 16 näitä yhteyksiä on havainnollistettu katkoviivoin. Huomionarvoista on, että Hakasen (2004: 231; 259) havaitsemat polkujen väliset yhteydet ovat nimenomaan negatiivisia. Yhteys ei ole vain työn imun ja työuupumuksen välillä, vaan yhteydet ovat myös ristikkäisiä eli esimerkiksi korkeat työn vaativuustekijät heikentävät työn imun kokemusta ja korkeat työn voimavaratekijät pienentävät työuupumuksen todennäköisyyttä. Myös koettu työuupumus heikentää työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista ja toisaalta työn imun kokeminen suojaa henkilön työkykyä ja terveyttä.

Energia- ja motivaatiopolkujen mahdollisista yhteyksistä huolimatta Schaufeli & Salanova (2011: 41) tuoreessa tutkimuksessaan korostavat työn imua ja työuupumusta erillisinä ilmiöinä. Tutkijoiden mukaan työuupumuksen puuttuminen ei välttämättä tarkoita, että henkilö kokee työn imua ja toisaalta työn imun puute ei välttämättä tarkoita, että henkilö on työuupunut. Ehkä kyse pikemminkin on siitä, että positiiviselle organisaatiotutkimukselle ominaiseen tapaan Schaufeli & Bakker (2004: 294) ja Schaufeli & Salanova (2011: 41) katsovat, että keskeistä on tutkia ja edistää työn imua ja siihen vaikuttavia tekijöitä suoraan, eikä keskittyä vain minimoimaan työuupumusta ja sitä aiheuttavia tekijöitä.

JD-R -mallia on tutkittu runsaasti. Esimerkiksi Schaufelin & Bakkerin (2004) hollantilaisia palvelualan organisaatioita koskeva tutkimus ($n=1698$) osoitti erittäin merkitsevän tilastollisen yhteyden ($p<.001$) työn imulle ominaisten tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen sekä sosiaalisen tuen (*social support*), palautteen (*feedback*) ja esimiehen valmentavan toiminnan (*coaching*) välille. Myös Llorensin ym. (2006) espanjalaisia sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioita kattanut tutkimus ($n=654$) osoitti erittäin merkitsevän tilastollisen yhteyden ($p<.001$) tarmokkuuden ja omistautumisen sekä palautteen (*feedback*) ja sosiaalisen tuen (*social support*) välille.

Työn imuun liittyvästä tutkimuksesta voidaan mainita myös Hulkko-Nymanin, Hakosen & Sweinsin (2008) tutkimus suomalaisen vanhainkodin työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tutkimuksen mukaan tarmokkuuden ja omistautumisen kokemuksella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p<.01$) työstä saatua palautteeseen (*feedback*), työhön liittyviin oppimis-, kehitys- ja uramahdollisuuksiin (*workplace learning, training and career development*), työstä saatavaan arvostukseen (*appreciation*) sekä kokemukseen työn haasteellisuudesta (*challenging work*). Sen sijaan palkan suuruudella ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä henkilöiden kokemaan tarmokkuuteen ja omistautumiseen. Johtopäätöksenä tuloksista tutkijat esittävät, että etenkin aineettoman palkitsemisen avulla on mahdollista toiminnan ohjaamisen lisäksi edistää henkilöstön hyvinvointia (*well-being*).

Kuten aikaisemmin todettiin, työn imua käsittelevä tutkimus on vilkastunut viime vuosina. Bakkerin ym. (2008: 194–196) pyrki vuonna 2008 vetämään yhteen siihenastista työn imua koskevaa tutkimusta ja esittämään suuntaviivoja tulevalle tutkimukselle. Tutkijat esittivät viisi osa-aluetta, jotka ovat heidän mielestään jääneet liian vähälle huomiolle ja jotka tarvitsisivat lisätutkimusta. Ensimmäiseksi tutkijat nostivat esiin työn imun päivittäiset vaihtelut. Jos työn imu on kohtalaisen pysyvä ja pitkäaikainen kokemus, kuten esimerkiksi Hakasen, Schaufelin & Aho-

lan (2008)³⁹ tutkimus osoittaa, miten on selitettävissä saman henkilön kokeman työn imun päivittäiset vaihtelut.

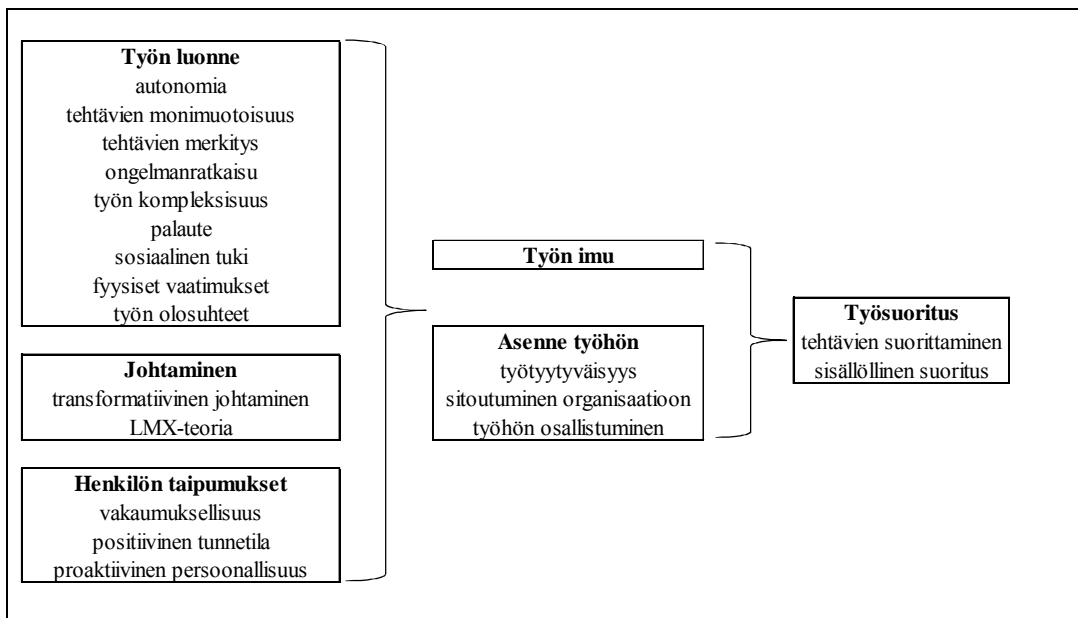
Toiseksi Bakker ym. (2008: 195) kiinnittivät huomiota innostuksen pitkän aikavälin vaikutuksiin. Tutkimuksessa on pystytty osoittamaan, että innostuksen kokeminen energisoi henkilöä, mutta riittävästi ei ole tutkittu, säilyykö energisyys myös pitkällä aikavälillä. Entä voiko korkea innostus jopa altistaa työuupumukselle? Esimerkiksi Schaufeli & Salonova (2011: 44) katsovat, että uusimmissa työn imua käsittelevissä tutkimuksissa on saatu viitteitä pitkäaikaisen työn imun kokemuksen kielteisistä vaikutuksista. Kielteiset vaikutukset liittyvät erityisesti tilanteisiin, joissa henkilö kokee antavansa työlleen enemmän kuin siitä saavansa. Mikäli tällainen epätasapaino jatkuu pitkään, on työn imua kokenut henkilö vaarassa ajautua työuupumukseen. Sen sijaan tutkijat torjuvat ajatuksen, että työn imu johtaisi työholismiin. Työholismi ja työn imu voivat ulospäin näyttää hyvin samanlaisilta, sillä pitkät työpäivät ja vaikeus työpäivän jälkeen irtautua työstä ovat ominaisia molemmissa tapauksissa. Tältä kannalta katsottuna työn imun ja työholismin kielteiset vaikutukset esimerkiksi perhe-elämään ovat hyvin samansuuntaisia. Joka tapauksessa tutkijoiden mukaan työn imun ja työholismin välillä oleva merkittävä ero on syy, miksi henkilö työskentelee niin paljon. Työholismin tapauksessa runsaaseen työskentelyyn syynä on henkilöä ajava pakkomielle, kun taas työn imussa syynä on kokemus työn hauskuudesta (*fun*). (Schaufeli & Salonova 2011.)

Kolmantena huomiona Bakker ym. (2008: 195) mainitsivat työn imua synnyttävät interventiot. Tutkijoiden mielestä tutkimuksessa on liiaksi keskitytty määrittelemään ja kuvaamaan innostusta ja liian vähälle huomiolle on jäänyt kysymys siitä, millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä innostusta voitaisiin synnyttää. Mikäli tutkimus pystyisi paremmin nimeämään innostusta synnyttäviä interventioita, voitaisiin tietoa soveltaa esimerkiksi erilaisissa työyhteisökoulutuksissa.

Työn imua synnyttävistä interventioista esimerkkinä voidaan mainita Christianin, Garzan & Slaughterin (2011) kehittämä malli (kuva 17). Tämän tutkimuksen teoriakehyksen kiinteyttä kuvaa hyvin se, että kyseinen malli nojautuu motivaationäkökulman yhteydessä esiteltyyn Hackmanin & Oldhamin (1980) kehittämään työn luokitteluteoriaan (*Job Characteristics Theory*). Christianin, Garzan & Slaughterin (2011) mallin mukaan työhön liittyvät piirteet (*job characteristics*),

³⁹ Hakasen, Schaufelin & Aholan (2008) suomalaisten hammaslääkäreiden (n=2555) keskuudessa tekemän tutkimuksen mukaan koehenkilöiden kokemukset työn vaativuustekijöistä, työn voimavaratekijöistä, työuupumuksesta ja työn imusta ennustivat kolmen vuoden kuluttua valitsevaa tilannetta erittäin hyvin (p<.001).

johtaminen (*leadership*) ja henkilön taipumukset (*dispositional characteristics*) johtavat työn imuun ja määrätynlaiseen työhön liittyvään asenteeseen (*job attitudes*), mikä puolestaan vaikuttaa työn suorittamiseen (*job performance*). Tutkijat testaavat malliaan useiden aikaisempien tutkimusten valossa ja päätyvät esittämään, että henkilön positiivinen tunnetila (*positive affect*), vakaumuksellisuus (*conscientiousness*), tehtävien monimuotoisuus (*task variety*), tehtävien merkitys (*task significance*) ja transformatiivinen johtaminen (*transformational leadership*) ovat tilastollisesti merkitsevässä ($p < .01$) suhteessa työn imuun. Toisin sanoen työn imun kannalta keskeisiä tekijöitä löytyy sekä työn piirteistä, johtamisesta että henkilön taipumuksista. Kiinnostavaa tuloksissa on myös huomio, jonka mukaan transformatiivisen johtamisen interventiot vaikuttavat ensisijaisesti suoraan suoritukseen ja vasta toissijaisesti työn imuun. (Christian, Garza & Slaughter 2011.)



Kuva 17. Työn imuun johtavien ja työn imusta johtuvien tekijöiden malli (Christian, Garza & Slaughter 2011: 96).

Kuvassa 17 esitetyn mallin mukaan työn imu ja asenne vaikuttavat henkilön aikaansaamaan työsuoritukseen. Myös Bakker & Demerouti (2008) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että työn imu on yhteydessä suoritukseen. Työn imun yksityiskohtaisempia vaikutuksia suoritukseen tutkineet Bakker, Demerouti & Verbeke (2004) jakavat suorituksen roolin sisäiseen suoritukseen (*in-role performance*) ja roolin ulkoiseen suoritukseen (*extra-role performance*). Roolin sisäisellä suorituksella he tarkoittavat sellaista toimintaa, joka suoraan edistää organisaation ta-

voitteita ja päämääriä. Roolin ulkoisella suorituksella puolestaan tarkoitetaan välillisesti organisaation kannalta hyödyllistä suorittamista, kuten esimerkiksi työtovereiden tukemista ja yhteisöllistä tekemistä. Tutkijat katsovat, että roolin sisäinen suoritus on seurausta työn imuun liittyvistä työn vaativuustekijöistä ja roolin ulkoinen suoritus on seurausta työn voimavaratekijöistä. Toisin sanoen haluttaessa välittömästi edistää organisaation tavoitteita, kannattaa tutkijoiden mukaan keskittyä työn vaativuustekijöihin, esimerkiksi työmäärän kohtuullisuuteen ja työympäristön toimivuuteen. Jos taas tavoitteena on synnyttää organisaatioon esimerkiksi yhteisöllisempää ja henkilöstön keskinäistä tukea luovaa kulttuuria, on parempi keskittyä työn voimavaratekijöihin eli esimerkiksi työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin ja tiedon kulkuun. (Bakker, Demerouti & Verbeke 2004.)

Neljäntenä asiana Bakker ym. (2008: 195–196) nostavat esiin henkilön itse-sääntelyn (*self-regulation*). Tällä he tarkoittavat kysymyksiä siitä, missä määrin henkilö voi itse hallita omaa työn imuaan ja missä määrin työn imu on riippuvainen henkilön persoonaan liittyvistä seikoista. Mäkikangas, Feldt & Kinnunen (2005: 63) ennustivat jo vuonna 2005, että henkilöön liittyvät piirteet nousisivat työhyvinvointitutkimuksen keskiöön. Samansuuntaisesti Richin, Lepinen & Crawfordin (2010) katsovat, että työn imua tutkittaessa on tärkeää huomioida myös henkilöön ja organisaatioon liittyvät piirteet.

Viidentenä huomiona Bakker ym. (2008: 196) mainitsivat epäselvyydet käsitteissä ja niiden välisissä suhteissa. Tulevan tutkimuksen tulisi heidän mielestään tarkemmin kuvata, mikä työn imun suhde on esimerkiksi koettuun tyytyväisyyteen (*satisfaction*), organisaatioon sitoutumiseen (*organizational commitment*) tai kokemukseen organisaation jäsenyydestä (*organizational citizenship*). Käsitteiden epäselvyyttä kuvaa hyvin esimerkiksi se, että Saks (2006) on nähnyt tarpeelliseksi eritellä toisistaan työhön ja organisaatioon kohdistuvan sitoutumisen (*job engagement / organization engagement*). Työhön sitoutumiselle on ominaista esimerkiksi uppoutuminen käsillä oleviin tehtäviin, kun taas organisaatioon kohdistuvassa sitoutumisessa organisaatioyhteisöön kuuluminen on keskeistä. Erittelyä Saks (2006) perustelee sillä, että työhön ja organisaatioon kohdistuva sitoutuminen ovat seurausta eri asioista. Hänen tutkimuksensa mukaan työn piirteet (*job characteristics*) olivat tilastollisesti erittäin merkitsevässä ($p < .001$) yhteydessä työhön sitoutumiseen, mutta eivät olleet tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä organisaatioon kohdistuvaan sitoutumiseen. Toisaalta menettelytapojen oikeudenmukaisuus (*procedural justice*) oli tilastollisesti heikosti merkitsevässä ($p < .1$) yhteydessä organisaatioon kohdistuvaan sitoutumiseen, mutta työhön sitoutumiseen tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei löytynyt. Organisaatiolta saatu tuki (*perceived organizational support*) puolestaan oli tilastollisesti merkitsevässä

($p < .01$) yhteydessä työhön sitoutumiseen ja erittäin merkitsevässä ($p < .001$) yhteydessä organisaatioon kohdistuvaan sitoutumiseen.

3.3.4 Ryhmään kiinnittymisen malli

Työn imuun (*work engagement*) liittyy myös Tylerin & Bladerin (Tyler & Blader 2002; 2003; Blader & Tyler 2009) kehittämä ryhmään kiinnittymisen malli (*Group Engagement Model, GEM*). Malli on osoittautunut käyttökelpoiseksi lähtökohdaksi tutkittaessa yksilön ja ryhmän välistä suhdetta⁴⁰. Se korostaa subjektin tulkintaa ja subjektin vuorovaikutussuhdetta häntä ympäröivään maailmaan ja täten nojautuu tulkitsevan paradigman ja sosiokonstruktivismiin lähtökohtaan.

GEM:n teoreettinen lähtökohta on 1950-luvulla kehitetyissä sosiaalisen vaihdon (*Social Exchange*) teorioissa⁴¹. Kimmoke mallin rakentamiseen oli Tylerin & Bladerin (2003) käsitys, että sosiaalisen vaihdon teorialat ovat liiaksi painottuneet materiaallisiin tekijöihin ja että ihmisen oletetaan liittyvän ryhmään sen perusteella, millaista aineellista hyötyä hän uskoo sen avulla saavuttavansa tai minkälainen negatiivisten seuraamusten riski ryhmään liittymiseen sisältyy. Mallin kehittäjien mielestä sosiaalisen vaihdannan teorioiden ihmiskuva korostaa ihmistä ennen kaikkea henkilökohtaisen hyödyn tavoittelijana ja ihmisen ajatellaan tekevän jatkuvaa laskelmointia etsiessään aineellista hyötyä itselleen. *GEM* sitä vastoin katsoo, että ihmisen kiinnittymistä osaksi tiettyä ryhmää ei ole relevanttia selittää tällaisen aineellisen laskelmoinnin tuloksena. (Tyler & Blader 2003.)

GEM:n tavoitteena on kuvata, miten ryhmään samaistumisen (*identification*) kokemus ja innostunut tai sitoutunut käyttäytyminen (*behavioral engagement*) ovat riippuvaisia ryhmän sosiaalisesta toiminnasta. Tämä tarkoittaa *SDT*:n yhteenkuuluvuuden perustarpeen alajaottelua ja auttaa ymmärtämään, mistä yhteenkuuluvuus voisi rakentua. Mallin ydin muodostuu kuvan 18 mukaisesti henkilön kokeesta ylpeydestä (*pride*) ja arvostuksesta (*respect*) sekä näiden perusteella muodostuvasta samaistumisen kokemuksesta. Ylpeydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin henkilö on ylpeä kuulumisestaan kyseiseen ryhmään ja miten arvokkaana hän ryhmää ja sen toimintaa ylipäänsä pitää. Arvostus puolestaan viittaa henkilön

⁴⁰ Mallia ryhmään kiinnittymisestä (*GEM, Group Engagement Model*) ovat tutkimuksissaan hyödyntäneet esimerkiksi Fuller ym. (2006), Sparrowe, Soetjito & Kraimer (2006), Olkkonen & Lipponen (2006) sekä Haslam & Reicher (2006). Myös mallin kehittäjät itse ovat jatkaneet mallin empiiristä testaamista (Blader & Tyler 2009).

⁴¹ Sosiaalisen vaihdannan teoria (*Social Exchange Theory*) ei ole yksi selkeä teoria, vaan pikemminkin näkökulma tarkastella sosiaalisia sekä mikro- että makrotason ilmiöitä vaihdon näkökulmasta (Emerson 1976).

nauttimaan arvostukseen ryhmän sisällä eli siihen, miten muut ryhmän jäsenet häneen suhtautuvat. Näiden tekijöiden perusteella määräytyy henkilön samaistuminen ryhmään. Henkilön innostunut käyttäytyminen on seurausta korkeasta samaistumisen kokemuksestaan. (Tyler & Blader 2003.)

Ylpeys ryhmään kuulumisesta ja ryhmän sisäinen arvostus ovat riippuvaisia yhtäältä henkilön arviosta koskien ryhmän toimintaan liittyvien menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ja toisaalta henkilön arviosta liittyen ryhmän aikaansaamiseen (Tyler & Blader 2003: 354). Ylpeys ryhmään kuulumisesta ja ryhmän sisäinen arvostus voivat olla joko itsenäisiä tai vertailevia. Itsenäisestä ylpeydestä on kyse silloin, kun ryhmästä sinänsä ollaan ylpeitä eli ryhmän toimintaa pidetään hyvänä ja arvokkaana. Vertailevasta ylpeydestä kyse on silloin, kun ryhmää ja sen toimintaa pidetään parempana ja arvokkaampana kuin jotain toista ryhmää. Itsenäisellä arvostuksella puolestaan tarkoitetaan henkilön kokemusta siitä, että ryhmä arvostaa jäsenensä toimintaa ryhmässä, koska pitää sitä arvokkaana ryhmän tavoitteiden kannalta. Vertailevassa arvostuksessa taas keskitytään vertailemaan ryhmän jäseniä toisiinsa. Ryhmään samaistumisen kannalta on toivottavaa, että ylpeys ryhmään kuulumisesta ja sisäinen arvostus perustuvat edellä mainitussa jaottelussa etupäässä itsenäisyyteen, ei niinkään vertailevuuteen. Toisin sanoen korkea ryhmään samaistuminen ja psykologinen innostus rakentuvat yhtäältä koe-tusta ylpeydestä liittyen ryhmän toimintaan ja päämääriin ja toisaalta sen tunnus-tamisesta ja osoittamisesta, että jokainen ryhmän jäsen on arvokas ja merkityksel-linen osa ryhmää. (Tyler & Blader 2002.)

senlainen ilman, että kohteena oleville on asiasta tiedotettu. Henkilöön sidottu oikeudenmukaisuus on uhattuna esimerkiksi silloin, kun esimies kysyy vain muutamalta ryhmän jäseneltä mielipidettä päätökseen, joka tulisi koskemaan koko ryhmää.

2. *Puolueellisuuden estäminen.* Menettelytavat ovat epäoikeudenmukaisia, mikäli päätöksentekijällä on jokin salattu intressi mukana päätöksenteossa tai mikäli päätöksentekijän ennakkoluulot vaikuttavat vaihtoehtojen näkökantojen puolueettomaan arviointiin.
3. *Tiedon tarkkuus.* Menettelytavan tulisi perustua mahdollisimman oikeaan tietoon. Tämä koskee niin tiedon keräämistä kuin sen hyödyntämistä esimerkiksi päätöksenteon taustalla.
4. *Oikaistavuus.* Menettelytapojen oikaistavuus tarkoittaa mahdollisuutta muuttaa päätöstä, mikäli sen huomataan johtavan epäoikeudenmukaiseen lopputulokseen. Epäoikeudenmukaisten päätösten oikaistavuus edellyttää, että päätösten perustelut ovat yleisessä tiedossa.
5. *Edustavuus.* Menettelytapojen edustavuus tarkoittaa sitä, että kaikissa päätöksenteon vaiheissa niillä henkilöillä, joihin päätös vaikuttaa, pitää olla mahdollisuus kertoa mielipiteensä. Kaikkien henkilöiden tai alaryhmien tulee olla edustettuina siis sekä asian valmistelussa että itse päätöstä tehtäessä.
6. *Eettisyys.* Menettelytapojen tulisi olla yhteiskunnassa vallitsevien eettisten ja moraalisten normien mukaisia. Sallittuja eivät ole esimerkiksi epärehellisyys, petos, lahjonta tai yksityisyyden loukkaaminen. Eettisiin menettelytapoihin kuuluvat myös alaisia arvostava kohtelu sekä jokaisen organisaation jäsenen oikeuksien ja etujen kunnioittaminen.

Toinen henkilön kokemaan arvostukseen ja ylpeyteen vaikuttava tekijä on arvio ryhmän aikaansaannoksista. Ryhmän aikaansaannoksilla tarkoitetaan henkilön muodostamaa arviota siitä, kuinka oikeudenmukaisiin lopputuloksiin hänen mielestään ryhmä päättyy tai saa aikaiseksi ja mikä on näiden aikaansaannosten suhde henkilön omiin arvostuksiin ja päämääriin. (Tyler & Blader 2003: 354)

Ryhmään kiinnittymiseen vaikuttaa henkilön omien arvojen ja kyseisen ryhmän arvojen välinen suhde. Kiinnittymisen syntymiseksi henkilön ja ryhmän arvojen välillä ei tulisi olla ristiriitaa ja optimaalisin tilanne olisi silloin, kun henkilön toiminta ryhmän jäsenenä toteuttaisi hänen henkilökohtaista kutsumustaan (*calling*). Esimerkiksi Reave (2005) nimittää kutsumustyöksi (*work for calling*) tilannetta, jossa henkilön ja organisaation arvot ja tavoitteet kohtaavat optimaalisella

tavalla. Kutsumusta voidaan tarkastella myös uran (*career*)⁴² -käsitteen avulla ja etsiä vastausta siihen, missä määrin ura on kutsumuksen suuntainen ja sitä tukeva (Arthur, Khapova & Wilderom 2005; Hall & Chandler 2005; Hall 2002).

Uraa voidaan tarkastella subjektiivisesta ja objektiivisesta näkökulmasta ja puhua objektiivisesta urasta (*objective career*) ja subjektiivisesta urasta (*subjective career*) ja edelleen objektiivisesta ja subjektiivisesta uralla menestymisestä (*career success*)⁴³. Objektiivisella uralla tarkoitetaan henkilön uraa ulkoapäin tarkasteltuna. Tällöin tarkastelu kiinnittyy esimerkiksi henkilön palkkatuloihin, organisatoriseen asemaan ja siinä ylenemiseen sekä nimikkeeseen. Viime vuosina yhä enemmän tutkimuksellista jalansijaa saanut subjektiivinen ura puolestaan on henkilön omaan urakehitykseen liittyvä kokemus, jossa keskeisiä ovat henkilön itsensä käsitykset esimerkiksi työhön liittyvistä oppimismahdollisuuksista, työn tarjoamista haasteista sekä työn joustavuudesta ja pysyvyydestä⁴⁴. Subjektiiviseen uraan liittyvät painotukset vaihtelevat paitsi henkilöiden välillä myös henkilöiden elämäntilanteiden ja heidän tehtäviensä mukaan. (Arthur, Khapova & Wilderom 2005; Hall & Chandler 2005)

Henkilön elämäntilanteen mukaan vaihtelevista painotuksista esimerkkinä voidaan mainita työn ja perhe-elämän tasapaino eli kysymys siitä, missä määrin henkilön kokemat henkilökohtaiseen perhe-elämään liittyvät toiveet ja niiden mukainen toiminta on mahdollista työelämän puitteissa (Fairholm 1996: 13; Hodgson 2002). Henkilö voi kokea työn ja perhe-elämän tasapainon joko negatiiviseksi (*work-family conflict*) tai positiiviseksi (*work-family enrichment*). Aihetta on perinteisesti tutkittu nimenomaan työn ja perhe-elämän välisen konfliktin näkökulmasta. Tällainen ongelmalähtöinen lähestymistapa on analoginen työhyvinvointinäkökulman yhteydessä esitellyn työhyvinvoinnin perinteisen lähestymistavan kanssa. Vasta viimeisten kymmenen vuoden aikana tutkimuksen huomio on kohdistunut työn perhe-elämää rikastaviin vaikutuksiin. Rikastavilla vaikutuksilla

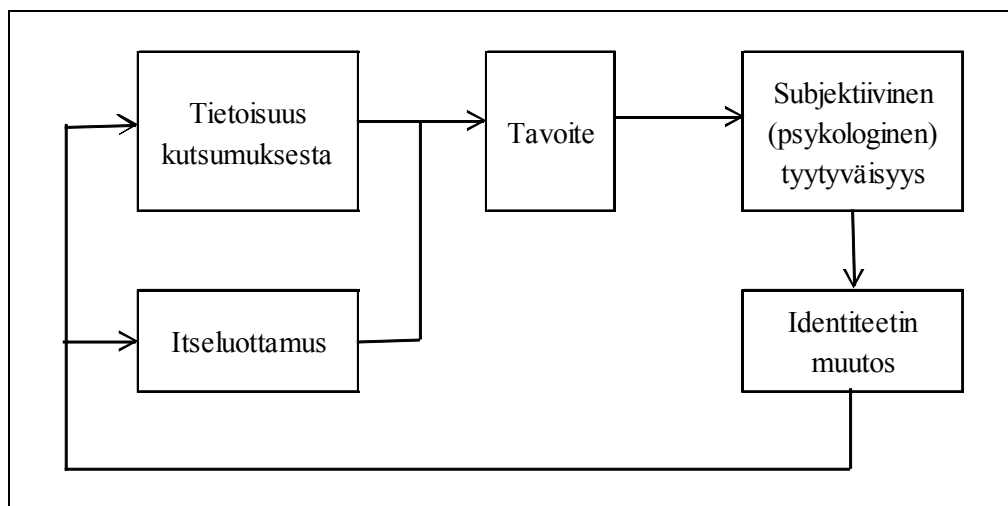
⁴² Tässä tutkimuksessa uralla viitataan Hallin (2002: 11) esittämään näkemykseen, jonka mukaan ura on työhön liittyvä jatkumo, jossa keskeistä on ymmärtää, mitä henkilön työelämän eri vaiheissa tapahtuu.

⁴³ Subjektiivisen ja objektiivisen uran näkökulmia käsitellään esimerkiksi Hallin & Chandlerin (2005) artikkelissa *Psychological Success: When the Career is a Calling* sekä Arthur, Khapova & Wilderom (2005) artikkelissa *Career Success In a Boundaryless Career World*.

⁴⁴ Perinteisesti uraan liittyvä näkökulma on perustunut objektiiviseen lähtökohtaan (Hall & Chandler 2005). Tosin viime vuosina myös subjektiivinen näkökulma on saanut jalansijaa tutkimuksessa. Esimerkiksi Arthur, Khapova & Wilderom (2005) analysoi 80 vuosina 1992–2002 julkaistua aihetta käsittelevää tieteellistä artikkelia. Heidän tutkimistaan artikkeleista 90 prosentissa käsiteltiin uraa objektiivisesta ja 78 prosentissa subjektiivisesta näkökulmasta. Kuten luvuista huomataan, suurin osa artikkeleista käsitteli samanaikaisesti molempia näkökulmia.

tarkoitetaan esimerkiksi työssä koetun hyvinvoinnin heijastumista vapaa-ajalla koettuun hyvinvointiin ja työhön liittyvien arvojen siirtymistä työroolista vapaa-ajan rooliin. (Poelmans, Odle-Dusseau & Beham 2009: 183–187.)

Ryhmään kiinnittymiseen liittyvä ylpeyden kokemus eli Reaven (2005) mukaan kutsumus näyttää kiteytyvän henkilön subjektiiviseen arvioon työhön liittyvistä arvoista ja päämääristä. Hall & Chandler (2005) ovat luoneet mallin, jossa kuvataan kutsumuksen rakentumista. Kuvassa 19 esitettävän mallin mukaan tietoisuus omasta kutsumuksesta (*sense of calling*) ja itseluottamuksesta (*self-confidence*) edistävät niihin liittyvien tavoitteiden ja pyrkimysten (*goals*) saavuttamista. Tavoitteiden saavuttaminen puolestaan johtaa kasvavaan subjektiiviseen tyytyväisyyteen (*subjective psychological success*) ja kutsumuksen mukaisen identiteetin (*identity change*) vahvistumiseen. Tämä taas vahvistaa kutsumukseen liittyvää tietoisuutta ja itseluottamusta. Tutkijoiden esittämä malli muodostaa itsensä vahvistavan kehän, jossa oman kutsumuksen mukaisten tavoitteiden saavuttaminen edelleen vahvistaa henkilön kutsumusta ja hänen kokemaansa psykologista tyytyväisyyttä. (Hall & Chandler 2005.)



Kuva 19. Yksinkertaistettu malli kutsumuksen rakentumisesta (*calling model career success*) (Hall & Chandler 2005).

On olemassa tutkimuksellista näyttöä siitä, että henkilön pyrkimys kiinnittyä ryhmään on suurempi, mikäli henkilön motiivit ja arvostukset ovat yhteneviä ryhmän tavoitteiden ja toimintatapojen kanssa (Riketta 2008). Henkilön kutsumuksen ja työn ristiriidattomuus on saavutettavissa joko siten, että henkilö hakeutuu arvojaan vastaavaan organisaatioon tai että hänen omat arvonsa muuttuvat organisaation arvojen suuntaisiksi. Tähän liittyen Wright (2001) on tutkimuksessaan havainnut, että henkilön arvot ja tavoitteet muotoutuvat vastaamaan organisaation arvoja ja tavoitteita eli ihminen jossain määrin omaksuu ryhmän arvoja

omiksi arvoikseen. Joka tapauksessa henkilön ja organisaation välisten arvojen suhde muistuttaa aikaisemmin työn imun yhteydessä esitettyä pohdintaa siitä, missä määrin henkilöön liittyvät taipumukset, esimerkiksi henkilön yleinen positiivinen tunnetila (*positive affect*), vaikuttavat työn imuun.

Ryhmään kiinnittymisen malli eli *GEM* täydentää hyvin työn imun viitekehystä. *GEM* tuo tarkasteluun paitsi organisaation muodolliset ja epämuodolliset menettelytavat, myös työhön liittyvät arvot ja merkitykset. Ryhmä, esimerkiksi tiimi tai koko työyhteisö muodostaa kontekstin, jossa henkilö työtään tekee ja jossa työhön liittyviä merkityksiä luodaan.

3.3.5 *Flow-teoria*

Työn imun lisäksi *flow*-teorian katsotaan (kuva 15) olevan innostuksen keskeinen teoreettinen kiintopiste. *Flow-teoria* on Mihaly Csikszentmihalyin (1975/2000; 1997; 1990/2005; 1990/2006) kehittämä teoria, joka tarjoaa mallin ihmisen optimaalisen kokemuksen, onnellisuuden ja hyvinvoinnin rakentumisesta⁴⁵. *Flow* on tila, jossa henkilö on niin syventynyt toimintaansa, että mikään muu ei tunnu merkitsevän hänelle mitään. *Flow*-tilassa kokemus, eli niin kutsuttu *flow*-kokemus, itsessään tuottaa niin suurta iloa, että ihminen on valmis jopa maksamaan siitä. (Csikszentmihalyi 1990/2005)

Keskeisenä piirteenä *flow*-kokemuksessa on sen subjektiivisuus eli subjektin tulkinta hänen ja häntä ympäröivän maailman välisestä vuorovaikutussuhteesta. Tämä kytkee *flow*-teorian sosiokonstruktivistiseen lähtökohtaan ja tulkitsevaan paradigmaan. *Flow*-kokemuksessa kyse on henkilön subjektiivisesta kokemuksesta, johon voidaan liittää esimerkiksi innostuksen, energisyyden ja merkityksellisyyden kokemus. Nämä kaikki ovat asioita, joita luvussa 1 esitetyn määritelmän mukaan myös palkitsemisella tavoitellaan. Csikszentmihalyi (1990/2005: 107; 109; 1990/2006: 244) mainitseekin, että *flow*-kokemus on seurausta ”sisäisesti palkitsevasta toiminnasta, jossa toiminnasta saatava kokemus on itsessään päämäärä” ja että ”*flow*-kokemus itsessään on palkitseva”.

Flow-teorian mukaan onnellisuus ei ole seurausta hyvästä onnesta tai sattumasta ja sitä ei voi ostaa rahalla. Onnellisuuteen ja iloon liittyvät hetket eli *flow*-

⁴⁵ *Flow*-kokemus poikkeaa edellä esitellystä työn imusta (*Work engagement*) siten, että tyypillisesti *flow* on työn imua lyhytkestoisempi ja moniulotteisempi ilmiö (”Typically flow is more complex concept that includes many aspects and refers to rather particular, short-term peak experiences instead of a more pervasive and persistent state of mind, as is the case with engagement”) (Schaufeli ym. 2002: 75).

kokemukset eivät myöskään ole passiivisia, vaan Csikszentmihalyin (1990/2005: 18) mukaan ”parhaat hetket tapahtuvat yleensä silloin, kun ihmisen sielu ja ruumis ovat venyneet äärimmilleen hänen yrittäessään omasta vapaasta tahdostaan suorittaa jotakin vaikeaa ja arvokasta”. *Flow*-teoriassa tehdäänkin ero mielihyvän ja ilon välille. Mielihyvää voi kokea esimerkiksi kehollisten viettien tyydytyksestä tai hyvän sattuman osuessa kohdalle, mutta ilon ja *flow*-kokemuksen syntyminen edellyttää, että henkilö on suunnannut psyykkistä energiaansa kyseiseen asiaan. Keskeistä on siis mahdollisuus keskittyä käsillä olevaan asiaan ja onnistua siinä ainakin jossain mitassa. (Csikszentmihalyi 1990/2005: 78.)

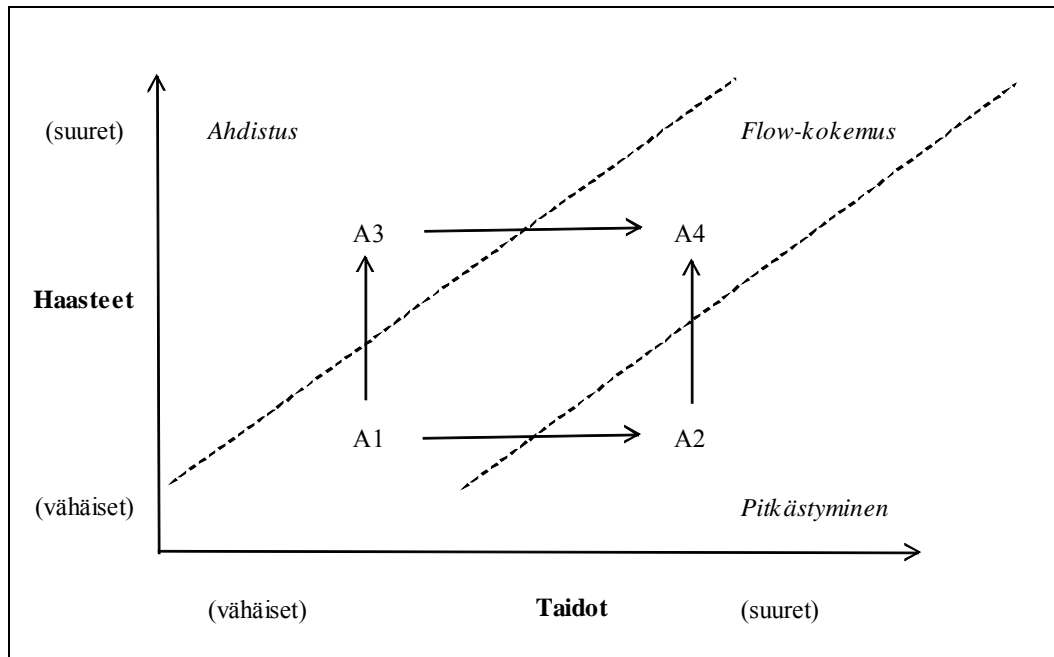
Mitä *flow*-kokemuksessa itse asiassa tapahtuu? Csikszentmihalyin (1990/2005: 71) mukaan *Flow*-kokemuksessa ”itsen järjestys tulee aikaisempaa kompleksisemmaksi”. Kompleksisuus taas on seurausta kahdesta psykologisesta prosessista eli differentiaatiosta ja integraatiosta. Differentiaatiolla tarkoitetaan liikettä kohti ainutlaatuisuutta, kohti sitä, mikä erottaa yksilön muista ihmisistä. Integraatiolla puolestaan tarkoitetaan liittymistä muihin ihmisiin ja itsen ulkopuolella oleviin kokonaisuuksiin. Näiden kahden vastakkaisen prosessin onnistuneesta yhdistämisestä syntyy *flow*-kokemuksen mahdollistava kompleksisuus.

Kompleksisuus, integraatio ja differentaatio jättävät *flow*-kokemuksen jokseenkin käsitteelliselle tasolle. Kytkeäkseen *flow*-kokemuksen ihmisten toimintaan konkreettisesti on Csikszentmihalyin tutkinut *flow*-kokemuksen piirteitä ja sen saavuttamista erilaisissa ympäristöissä 1970 -luvulta lähtien. Tutkimusmenetelmänään hän on käyttänyt kokemusnäytemenetelmäksi (*Experience Sampling Method*) kutsumaansa tekniikkaa, jossa henkilö kirjoittaa muistiin satunnaisten hetkien kokemukset ja tunteet. Analysoidessaan yli sadantuhannen tallenteen aineiston, on hän kiteyttänyt kahdeksan *flow*-kokemuksen osatekijää. Csikszentmihalyin mukaan nämä osatekijät toistuvat hyvin erilaisissa toiminnoissa aina muusikoista urheilijoihin ja shakinpelaajiin sekä hyvin erilaisissa kulttuureissa ja sosiaali-luokissa. *Flow*-teoria perustuu laajaan ja monipuoliseen empiiriseen tutkimukseen ja sitä on sovellettu laajasti erilaisille elämän alueille urheilusta taiteeseen ja työhön. Tutkimusten mukaan *flow*-kokemus on kokemuksena universaali ja iloa tuottavan toiminnan syyt ja toimintaan liittyvät psykologiset olosuhteet ovat hyvin samankaltaisia kaikkialla maailmassa. (Csikszentmihalyi 1990/2005: 19–20; 81–82.)

Seuraavaksi esitellään lyhyesti nämä kahdeksan *flow*-kokemuksen tekijää tai sille tyypillistä piirrettä (Csikszentmihalyi 1990/2005: 82–106; 116–118):

1. Taitoja vaativa haasteellinen toiminta

Flow-kokemuksen syntyminen edellyttää, että toiminnan haasteellisuus ja henkilön taidot ovat tasapainossa. Toisin sanoen tehtävän suorittamiseen vaadittavan osaamisen tulee olla oikeassa suhteessa henkilön osaamiseen. Koska henkilön osaaminen kasvaa kokemuksen karttuessa, tulee myös tehtävän muuttua haasteellisemmaksi. Tätä kehittymistä on havainnollistettu kuvassa 20. Alkutilasta A1, jossa sekä toiminnan haasteellisuus että henkilön taidot ovat vähäiset, voidaan saavuttaa *flow*-kokemus. Henkilön taitojen tai toiminnan haasteellisuuden kasvaessa, voidaan alkutilasta edetä joko pitkästymiseen (A2) tai ahdistukseen (A3). Pitkästämisestä on kyse silloin, kun henkilön taidot kehittyvät, mutta toiminnan haasteellisuus pysyy vähäisenä. Ahdistus on puolestaan seurausta tilanteesta, jossa toiminnan haasteellisuus kasvaa ilman, että henkilön taidot myös kasvaisivat. *Flow*-kokemus (A4) edellyttääkin, että sekä henkilön taidot että toiminnan haasteellisuus kehittyvät samassa suhteessa. (Csikszentmihalyi 1990/2005: 116–118.)



Kuva 20. *Flow*-kokemus edellyttää taitojen ja haasteiden välistä tasapainoa (Csikszentmihalyi 1990/2005: 117).

2. Toiminnan ja tietoisuuden yhteensulautuminen

Toiminnan ja tietoisuuden yhteensulautumisella tarkoitetaan henkilön uppoutumista työhönsä. Hänen tarkkaavaisuutensa suuntautuu kyseiseen toimintaan niin voimakkaasti, että psyykkistä energiaa ei jää oman itsensä tarkkailuun. Termi *flow* viittaa juuri tähän olotilaan eli tilaan, jossa toiminta tapahtuu näennäisen

vaivattomasti, kuin virran kuljettamana. Subjektilla ei ole tarvetta tarkkailla toimintaansa, vaan hän kokee hallitsevansa tekemisen ja saavansa hyödyntää siinä taitojaan täysimääräisesti.

3. Selkeät tavoitteet

Käsillä olevan toiminnan tulee sisältää selkeät tavoitteet. Toisin sanoen henkilön itse tulee olla tietoinen siitä, mitä hän toiminnallaan tavoittelee sekä hänellä tulee olla tunne, että toiminta edistyy kohti tätä tavoitetta. Tämä edellyttää sitä, että henkilö ylipäänsä oppii asettamaan toiminnalleen tavoitteita, joita kohti pyrkii. Tavoitteet ovat kuin sisäisiä suuntaviivoja tai mielikuvia siitä, mitä tulisi saada aikaiseksi tai millaista on ”hyvä” ja ”huono” toiminta. Samansuuntaisen tuloksen saivat Amabile & Kramer (2010: 44) tutkiessaan ihmisten näkemyksiä hyväksi ja huonoiksi koetuista työpäivistä. Hyviksi koetuissa työpäivissä korostui kokemus siitä, että työssä ja siihen liittyvissä tavoitteissa on edistytty ja saatu jotain aikaiseksi.

4. Työstä saatu selkeä palaute

Työstä saatu palaute liittyy edellisen kohdan selkeisiin tavoitteisiin. Tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata vain palautteen avulla. Palautteen saamisessa arvokasta on nimenomaan sen sisältämä informaatio siitä, että toiminta on edistymässä kohti tavoitetta. Huomion arvoista on, että palautteella Csikszentmihalyi (1990/2005: 91) viittaa pääasiassa työn ja sen tekijän eli objektin ja subjektin väliseen suhteeseen, jossa subjekti eli tekijä saa palautteen työstä eli objektilta. Esimerkiksi taiteilija saa palautteen työstään katsomalla maalaustaan. Jonkin ulkopuolisen tahon antama palaute on toisarvoista.

5. Tehtävään keskittyminen

Tehtävään keskittymisellä tarkoitetaan sitä, että henkilön koko psyykkinen energia suuntautuu käsillä olevaan tehtävään. Tehtävään liittymättömät ja sitä häiritsevät ajatukset jäävät tällöin taka-alalle.

6. Toiminnan autonomia

Toiminnan autonomia ilmenee esimerkiksi siinä, että henkilö ei pelkää epäonnistumista. Hän kokee toiminnan olevan täysin hänen hallinnassaan ja tehtävään liittyvien tavoitteiden olevan täysin hänen saavutettavissaan. Keskeistä toiminnan autonomiassa on henkilön tunne siitä, että tehtävä ja siihen liittyvä tavoite ovat hänen itsensä vapaasti valittavissaan.

7. *Tietoisuus itsestä katoaa*

Tehtävään keskittymiseen sekä toiminnan ja tietoisuuden yhteensulautumiseen liittyy itseen liittyvän tietoisuuden jonkin asteinen katoaminen. Toiminnasta katoaa sen subjektilähtöisyys ja itsensä tarkkailuun ei jää tilaa. Toisaalta on muistettava, että *flow*-kokemus edellyttää henkilöltä hyvin aktiivista toimintaa, eikä tietoisuuden katoamisella tässä yhteydessä viitata passiivisuuteen. Kyse on enemmänkin siitä, että tarkkailun kohde siirtyy itse tekemiseen, pois tekijästä itsestään.

8. *Käsitys ajan kestosta muuttuu*

Flow-kokemukselle tyypillinen piirre on aikakäsitykseen liittyvä muutos. Toiminta vie henkilön huomion niin täydellisesti, että hänen käsitys ajankulusta ei vastaa objektiivista ajankulkua. Toiminta muodostaa oman rytminsä ja useamman tunnin ajanjakso voi tekijästä tuntua menevän ohi hetkessä.

Csikszentmihályin (1990/2006: 245) mukaan lähes kaikki toiminta voi tuottaa *flow*-kokemuksen ja toimintaa itseään suurempi merkitys on sillä, missä määrin se sallii edellä kuvattujen kahdeksan tekijän toteutua. Ehkä keskeisin *flow*-teorian komponentti on kuvassa 20 havainnollistettu *flow*-kokemuksen edellyttämä tasapaino toiminnan haasteellisuuden ja henkilön taitojen välillä. Saman asian toistaminen ei voi tuottaa *flow*-kokemusta kovin kauan, vaan henkilö pitkästyy ja turhautuu. Tällöin halu kokea *flow*-kokemus uudelleen saa henkilön kasvattamaan taitojaan ja etsimään uusia mahdollisuuksia käyttää niitä. *Flow*-kokemuksen luonne on siis dynaaminen ja edellyttää jatkuvaa kehittymistä. *Flow*-teoria soveltuukin erityisesti asiantuntijoiden palkitsevuuskokemuksen ymmärtämiseen, sillä Amabilen (1996) mukaan jatkuva taitojen kehittämisvaatimus on tyypillinen asiantuntijoiden työssä.

Edellä esitelty Csikszentmihályin jäsentely *flow*-kokemuksen osatekijöistä kaipaa vielä hiukan täsmennystä, jotta sen avulla voitaisiin paikantaa työyhteisössä ja laajemmin työn kontekstissa olevia potentiaalisia aineettoman palkitsemisen tekijöitä. *Flow*-teorian soveltamiseen liittyen voidaan mainita esimerkiksi tutkimus (Fullagar & Kelloway 2009), joka pyrki konkretisoimaan *flow*-kokemuksen syntymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä arkkitehtien työympäristössä. Tutkimuksen mukaan työt voidaan suunnitella ja organisoida tavalla, joka edistää *flow*-kokemuksen syntymistä. Työhön liittyvien olosuhteiden tutkiminen on tärkeää myös De Jongen ym. (2000: 284) tutkimusten mukaan, sillä olosuhteet vaikuttavat henkilön kokemukseen työn haasteellisuudesta. *Flow*-kokemusta tukeviksi piirteiksi työssä Fullagar & Kelloway (2009) listaavat muun muassa mahdollisuuden hyödyntää työssä monipuolisesti erilaisia taitoja, mahdollisuuden tehdä työhön liitty-

viä luovia valintoja sekä tilanteet, jotka edellyttävät asioiden monipuolista tarkastelua ja valmiuksia ongelmanratkaisuun.

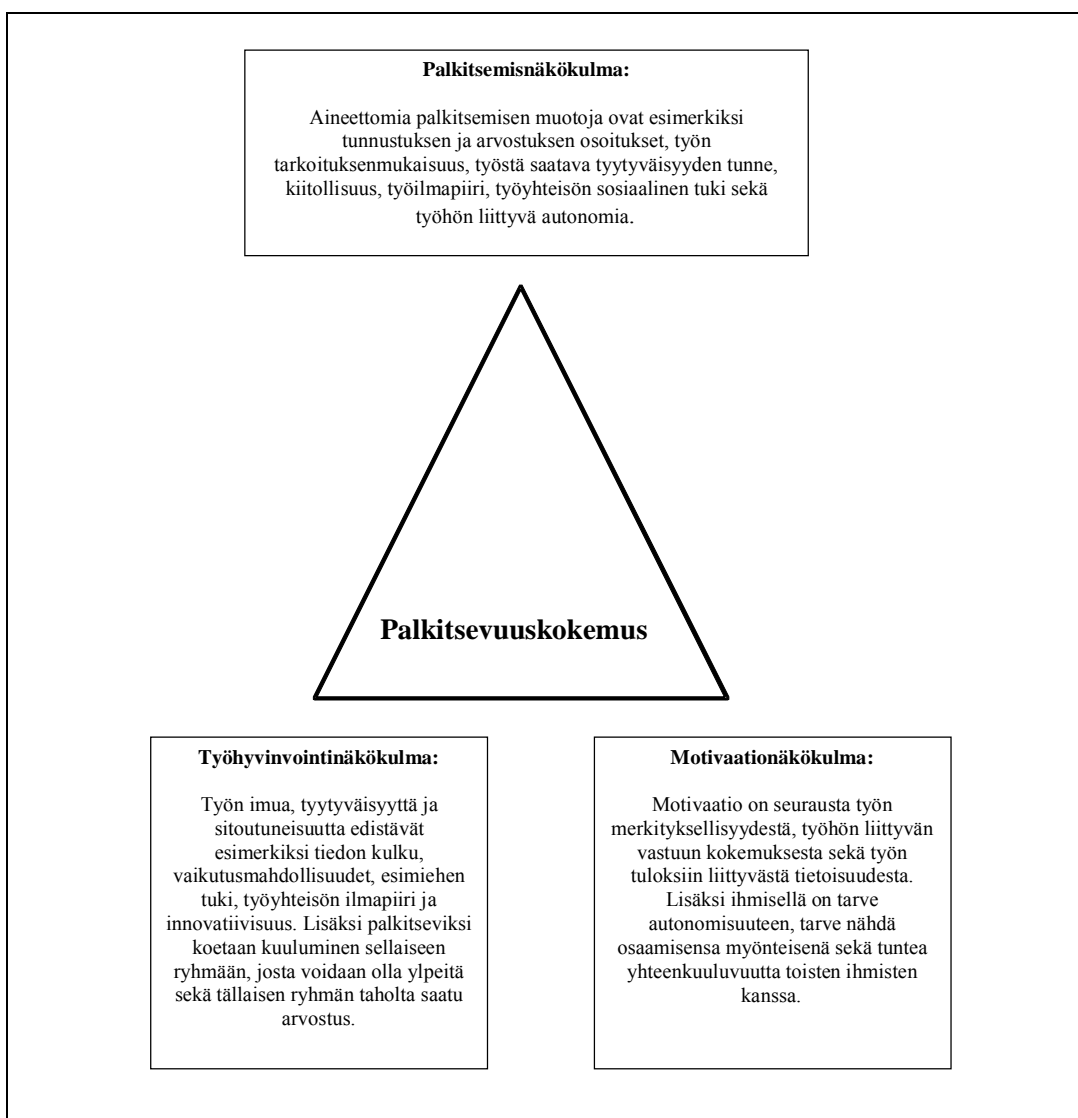
Toisessa *Flow*-kokemuksen syntymistä käsittelevässä tutkimuksessa (Salanova, Bakker & Llorens 2006) selvitettiin opettajien kokeman *flow*-kokemuksen yhteyttä yhtäältä henkilön omiin resursseihin ja toisaalta organisaatioon liittyviin resursseihin. *Flow*-kokemusta mittaavassa kysymyssarjassa pyydettiin vastaajia ottamaan kantaa esimerkiksi väitteisiin, ”työ itsessään motivoi minua, ei niinkään siitä seuraavat palkkiot”, ”työskennellessäni unohdan kaiken ympärilläni olevan” ja ”työskennellessäni intensiivisesti, koen iloa”. Henkilöön liittyvillä resursseilla tarkoitettiin lähinnä henkilön kykyjä ja valmiuksia suoriutua tehtävistään, kun taas organisaatioon liittyvät resurssit kartoittivat työyhteisöltä saatavaa sosiaalista tukea tehtävien suorittamiseen sekä työyhteisön myönteistä ilmapiiriä. Tulosten mukaan kaikkien muuttujien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys ($p < .001$). Huomion arvoista tuloksissa oli se, että mittaaminen tehtiin kahdella ajanhetkellä ja tilastollinen yhteys havaittiin molempiin suuntiin. Toisin sanoen *flow*-kokemukset lisäsivät henkilöiden uskoa omiin kykyihinsä ja he kokivat saavansa enemmän tukea työyhteisöltä ja toisaalta henkilöiden usko omiin kykyihinsä ja työyhteisöltä saatavaan tukeen lisäsi henkilön todennäköisyyttä kokea *flow*-kokemuksia. (Salanova, Bakker & Llorens 2006.)

Flow-teorialla on yhtymäkohtia motivaationäkökulman yhteydessä esiteltyyn Itseohjautuvuuden teoriaan. Esimerkiksi Watermanin, Schwartzin & Contin (2006) tutkimuksen mukaan *Flow*-teorian tunnuspiirteet ovat erittäin merkitsevässä tilastollisessa yhteydessä ($p < .0001$) *SDT*:n perustarpeiden eli autonomian, osaamisen ja yhteenkuuluvuuden tyydyttymisen kanssa. Myös Kowalin & Fortierin (1999) urheilijoiden motivaatiota ja harjoitteluun liittyviä kokemuksia käsittelevässä tutkimuksessa selvitettiin *SDT*:n tilastollista yhteyttä *flow*-kokemukseen. Tutkimuksen mukaan *SDT*:n kaikki kolme perustarvetta (autonomia, osaaminen ja yhteenkuuluvuus) olivat kukin tilastollisesti merkitsevässä ($p < .01$) yhteydessä *flow*-kokemukseen. Ehkä hieman yllättäen voimakkainta korrelaatio oli henkilön kokeman yhteenkuuluvuuden ja *flow*-kokemuksen välillä ja heikointa henkilön kokeman autonomian ja *flow*-kokemuksen välillä. Tämä on siinä mielessä yllättävää, että *flow*-kokemukseen liittyvissä tekijöissä yhteenkuuluvuus ei intuitiivisessa katsannossa näytä korostuvan mitenkään ilmeisesti, vaan pikemminkin autonomian ja osaamisen perustarpeet voisi olettaa nousevan esiin. Selityksenä tähän voi olla esimerkiksi se, että kyseisen tutkimuksen tutkimusasetelmassa *flow*-kokemukseen liittyvä integraatio eli liittyminen muihin ihmisiin sai jollain tavalla differentaatiota eli erikoistumista ja kehittymistä korostetumman aseman. Toisaalta on mahdollista, että henkilö kokee työnsä kautta liittyvänsä joihinkin arvosta-

miinsa kollektiivisiin päämääriin, kuten ryhmään kiinnittymisen mallin (*GEM*) yhteydessä tuotiin esiin.

3.4 Yhteenveto näkökulmista

Edellä on esitetty kolme palkitsevuuskokemuksen ymmärtämistä auttavan viitekehyksen näkökulmaa (kuva 21). Seuraavaksi näkökulmia tarkastellaan tämän tutkimuksen tutkimusongelman valossa ja muodostetaan lyhyt yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä.



Kuva 21. Palkitsevuuskokemuksen rakentumisen tarkastelun viitekehys ja viitekehyksen keskeinen sisältö.

Käsillä olevan tutkimuksen kannalta tärkeä palkitsemiskirjallisuudessa esiintyvä käsite on aineeton palkitseminen. Perinteisesti palkitsemistutkimus on keskittynyt rahalliseen ja muuhun aineelliseen palkitsemiseen. Tätä asetelmaa on hieman muuttanut kokonaispalkitsemisen (*Total Reward*) saama jalansija palkitsemistutkimuksessa. Kokonaispalkitseminen kattaa kaikki työnantajan käytössä olevat työkalut, joilla työnantaja voi houkutella, motivoida ja pitää edelleen palveluksessa työntekijöitä. Viime vuosina palkitsemistutkimuksessa palkitsevaksi miellettyjen tekijöiden kenttä on edelleen laajentunut ja tekijöitä on luokiteltu eri tavoin. Esimerkiksi De Gieterin ym. (2006) sairaalaympäristöön sijoittuvassa tutkimuksessa on kuvattu taloudellisen palkitsemisen (*financial rewards*), ei-taloudellisen palkitsemisen (*non-financial rewards*) ja psykologisen palkitsemisen (*psychological rewards*) muotoja. Palkitsevuuskokemuksen ymmärtämisen kannalta De Gieterin ym. (2006) luokittelussa erityisen kiinnostavia asioita ovat psykologisen palkitsemisen piiristä löytyvät tunnustuksen ja arvostuksen osoitukset, työn tarkoituksenmukaisuus, työstä saatava tyytyväisyyden tunne, kiitollisuus, työilmapiiri, työyhteisön sosiaalinen tuki sekä työhön liittyvä autonomia. Tällaiset tekijät eivät perinteisesti ole olleet palkitsemistutkimuksen kohteena.

Palkitseviksi miellettyjen tekijöiden kentän laajenemisen taustalla lienee se, että palkitsemistutkimus on laajentunut perinteisiltä alueiltaan eli liike-elämästä ja yritystaloudesta myös talouden muille sektoreille. Laajeneminen voi liittyvä myös käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Perinteisten laajoja vastaajajoukkoja käsittävien tilastollisten tutkimusten rinnalle on tullut laadullista tutkimusta, jossa pyrkimyksenä on pienemmän ihmisjoukon kokemusten syvällisempi ymmärtäminen. Myös käsillä oleva tutkimus pyrkii osaltaan laajentamaan ja rikastamaan palkitsemiseen liittyviä käsityksiä. Pyrkimyksenä on tutkia laadullisella tutkimusmenetelmällä kahden valtionhallinnon hyvin erittyypisen ammattiryhmän eli upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemuksia.

De Gieterin ym. (2006) esiin nostamat psykologisen palkitsemisen tekijät jättävät paljon jatkokysymyksiä. Tämän tutkimuksen kontekstissa voidaan esimerkiksi kysyä, mitä työn tarkoituksenmukaisuus upseerien kohdalla tarkoittaa ja millaisia lahjoja upseerit arvostaisivat tai millaista sosiaalista tukea tutkijat työssään kaipaisivat ja millaisessa työilmapiirissä tutkijat haluaisivat työskennellä. Palkitsemiskirjallisuus ei näytä tarjoavan vastauksia tällaisiin kysymyksiin, vaan katse on suunnattava motivaatiota ja työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen. Esimerkiksi motivaatiotutkimuksen piirissä ihmisten tarpeita ja niiden ilmenemismuotoja on tutkittu jo useamman vuosikymmenen ajan. Tämän tutkimuksen kannalta erityisen keskeisiä niin kutsuttuja vanhoja motivaatioteorioita ovat Odotusarvoteoria (*Expectancy Theory*) ja Työn luokitteluteoria (*Job Characteristics Theory*).

Odotusarvoteorian lähtökohtana on oletus, jonka mukaan ihminen arvioi mahdollisia vaihtoehtoja järkipärisesti ja valitsee sellaiset vaihtoehdot, jotka johtavat hänen arvostamiinsa lopputuloksiin. Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen on Odotusarvoteorian korostama suhde henkilön odotusten ja vallitsevan todellisuuden välillä, sillä tarkasteltaessa palkitsemista henkilön subjektiivisena kokemuksesta nousevat henkilön odotukset keskeiselle sijalle.

Palkitsevien tekijöiden ja niiden keskinäisten vaikutussuhteiden ymmärtämisessä Odotusarvoteoriaa hyödyllisemmäksi teoriaksi nousee Työn luokitteluteoria. Sen mukaan henkilön korkea sisäinen motivaatio, korkealaatuinen suoritus sekä korkea työtyytyväisyys ovat seurausta työn merkityksellisyydestä, työhön liittyvän vastuun kokemuksesta sekä työn tuloksiin liittyvästä tietoisuudesta. Työn merkityksellisyys taas on seurausta työn vaihtelevuudesta, eheydestä ja merkityksestä, työhön liittyvän vastuun kokeminen on seurausta työn itsenäisyydestä ja tieto työn todellisista tuloksista on saatavissa työstä saatavan palautteen kautta.

Käsillä olevassa tutkimuksessa Odotusarvoteoriaa ja Työn luokitteluteoriaa on täydennetty Itseohjautuvuuden teorialla (*Self-Determination Theory, SDT*) ja työmotivaation *SDT*-mallilla (*SDT Model of Work Motivation*). Ne tarjoavat tutkimukseen paitsi kokoavan motivaatioteoreettisen viitekehyksen, myös tuovat motivaatiotekijöihin liittyvän kontekstisidonnaisuuden ja tilannekohtaisuuden voimakkaammin esiin. Itseohjautuvuuden teorian mukaan ihmisellä on tarve korkea olevansa autonominen subjekti, jolle on mahdollista itse säädellä tekemisiään, tarve nähdä itsensä ja osaamisensa myönteisenä sekä tarve kuulua ryhmään ja tuntea yhteenkuuluvuutta toisten ihmisten kanssa. Teorian mukaan autonomian, osaamisen ja yhteenkuuluvuuden perustarpeet ovat tilannekohtaisia ja henkilön kulloiseenkin kontekstiin liittämä tulkinta määrittää, mistä perustarpeesta on kyse. Työmotivaation *SDT*-mallin mukaan työmotivaatio syntyy sosiaalisen ympäristön ja työilmapiiriin vaikutuksesta. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan työn sisällön ja kontekstin piirteitä, joita ovat työn haastavuus, siihen sisältyvien vaihtoehtojen toteutustapojen olemassaolo, tehtävien perusteltavuus ja niiden liittyminen suurempiin kokonaisuuksiin sekä työstä saatava palaute. Työilmapiiri käsittää autonomiaa tukevan esimiestoiminnan. Mallin mukaan korkea työmotivaatio näkyy kyvykkyytenä monimutkaisiin, luoviin ja yhteisöllisiin suorituksiin, psykologisena hyvinvointina, luottamuksena ja sitoutumisena organisaatioon sekä työtyytyväisyytenä.

Pyrittäessä ymmärtämään yksilön palkitsevuuskokemuksia vielä laaja-alaisemmin on tarpeellista täydentää viitekehystä työhyvinvointia (*Job Well-being*) käsittelevällä kirjallisuudella. Käsillä olevan tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavaksi käsitteeksi osoittautui työhyvinvointitutkimuksen piirissä esiintyvä innostuksen

(*enthusiasm*) käsite. Innostukseen kytkeytyvän työn imun (*work engagement*) ja sen taustalla olevan *JD-R*-mallin mukaan työn voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi tiedon kulku, vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työyhteisön ilmapiiri ja innovatiivisuus. Mallin ydinajatus on, että on olemassa toisistaan erilliset energiapolku ja motivaatiopolku. Tässä tutkimuksessa tärkeän kiintopisteen tarjoaa nimenomaan energiapolku, jonka mukaan työn voimavaratekijät voivat johtaa työn imuun ja edelleen tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen.

Palkitsevuuskokemuksen ymmärtämisen kannalta tärkeä on myös ryhmään kiinnittymisen malli (*Group Engagement Model, GEM*). Sen tavoitteena on kuvata, miten ryhmään samaistumisen kokemus ja innostunut ja sitoutunut käyttäytyminen ovat riippuvaisia ryhmän sosiaalisesta toiminnasta. Mallin keskeisin sisältö muodostuu henkilön kokemasta ylpeydestä ja arvostuksesta sekä näiden perusteella muodostuvasta samaistumisen kokemuksesta. Mallissa keskeisellä sijalla on henkilön kokemus kyseiseen ryhmään kuulumisesta ja sitä, miten arvokkaana hän pitää ryhmää ja sen toimintaa. Palkitsevuuskokemuksen ymmärtämisen kannalta malli on erityisen tärkeä, koska sen korostama yhteisöllisyyden näkökulma ei juuri ole esillä palkitsemis- ja motivaatiokirjallisuudessa. Lisäksi ryhmään kiinnittymisen malli tuo kiinnostavalla tavalla tarkasteluun henkilön oman ja organisaation edustamien arvojen välisen suhteen.

Käsillä olevan tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellyn valtionhallinnon kehittämistä linjaavan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteiden saavuttamisen kannalta on välttämätöntä ymmärtää, mistä tekijöistä valtionhallinnon toiminnoissa työskentelevän henkilöstön innostus, motivaatio ja työn mielekkyys rakentuu. Työtyytyväisyysmittauksen esiin nostamat huomiot esimerkiksi työilmapiirin tai työn sisällön keskeisestä merkityksestä ovat hyödyllisiä tilastollisia tunnuslukuja. Henkilöstön innostukseen, motivaatioon ja mielekkyyteen liittyvien tekijöiden syvällisempi ymmärtäminen edellyttää kuitenkin työympäristön muodostaman kontekstin tarkemmin huomioivaa ja ihmisen kokemukseen keskittyvää laadullista tutkimusotetta. Tässä luvussa esitetyn kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttää ilmeiseltä, että innostuksen, motivaation ja mielekkyyden tekijät eivät rajoitu vain yhteen tutkimusalaan, vaan palkitsevuuskokemusten ymmärtämistä auttavia aineksia löytyy sekä palkitsemista, motivaatiota että työhyvinvointia käsittelevästä kirjallisuudesta. Yhtä ilmeiseltä näyttää myös se, että olemassa oleva kirjallisuus ei tarjoa kovinkaan eriteltyä kuvaa upseerien ja tutkijoiden aineettoman palkitsemisen monikerroksisesta kentästä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään fenomenografista lähestymistapaa. Tässä luvussa esitellään fenomenografisen tutkimusmenetelmän lähtökohdat ja vaiheet sekä käydään läpi aineiston kerääminen ja analysointi.

4.1 Fenomenografisen tutkimusmenetelmän lähtökohdat

Fenomenografia on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkastelukohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset ja kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Sen tavoitteena on kuvailla, analysoida ja ymmärtää ilmiöön liittyviä käsityksiä ja kokemuksia. (Marton 1981)

Fenomenografisen lähestymistavan perustajana pidetään Ference Martonia, joka 1970-luvulla tutki opiskelijoiden käsityksiä oppimisesta. Fenomenografista tutkimusta onkin tehty erityisesti Pohjoismaissa, kun taas Pohjois-Amerikassa se on lähes tuntematon. Suomessa fenomenografinen tutkimus painottuu kasvatustieteisiin⁴⁶, mutta tutkimusmenetelmää on sovellettu myös työelämä tutkimukseen⁴⁷. Lisäksi terveydenhoitoon ja yleensä hoitotieteisiin liittyvässä kansainvälisessä tutkimuksessa fenomenografiaa on käytetty jonkin verran⁴⁸. Etenkin hoitotieteiden aloilla korostuu tarve ymmärtää ihmisen kokemuksia ja siksi fenomenografisen lähestymistapa on katsottu sinne hyvin soveltuvaksi tutkimusmenetelmäksi (Barnard, McCosker & Gerber 1999; Sjöström & Dahlgren 2002). Tässä tutkimuksessa palkitsemista lähestytään tulkitsevan paradigman lähtökohdista, joten fenomenografisen tutkimusmenetelmän soveltaminen on perusteltua.

Yleisesti tutkimusmenetelmät tarkastelevat tutkittavaa ilmiötä joko ensimmäisen tai toisen asteen näkökulmasta. Marton (1981) havainnollistaa tätä oppimiseen

⁴⁶ Fenomenografian soveltamisesta kasvatustieteisiin voidaan esimerkkeinä mainita Valkosen (2006) lasten vanhemmuuskäsityksiä koskeva väitöstutkimus, Poikolaisen (2002) vanhempien kasvatukseen liittyviä käsityksiä koskeva väitöstutkimus tai Anttilan (2008) lukiolaisten huumorikäsityksiä koskeva väitöstutkimus.

⁴⁷ Fenomenografian soveltamisesta työelämä tutkimukseen voidaan esimerkkeinä mainita Koskisen (2009) yrittäjien omistajuuteen liittyviä käsityksiä koskeva väitöstutkimus, Leskelän (2005) ammatilliseen kasvuun liittyviä käsityksiä ja kokemuksia käsittelevä väitöstutkimus ja Rissasen (2003) opiskelijoiden kokemuksia opinnäytetöiden työelämä lähtöisyydestä tutkiva väitöstutkimus.

⁴⁸ Fenomenografian soveltamisesta hoitotieteisiin voidaan esimerkkeinä mainita Sjöströmin & Dahlgrenin (2002) tutkimus *Applying phenomenography in nursing research* ja Barnardin, McCoskerin & Gerberin (1999) tutkimus *Phenomenography: a Qualitative Research Approach for Exploring Understanding in Health Care*.

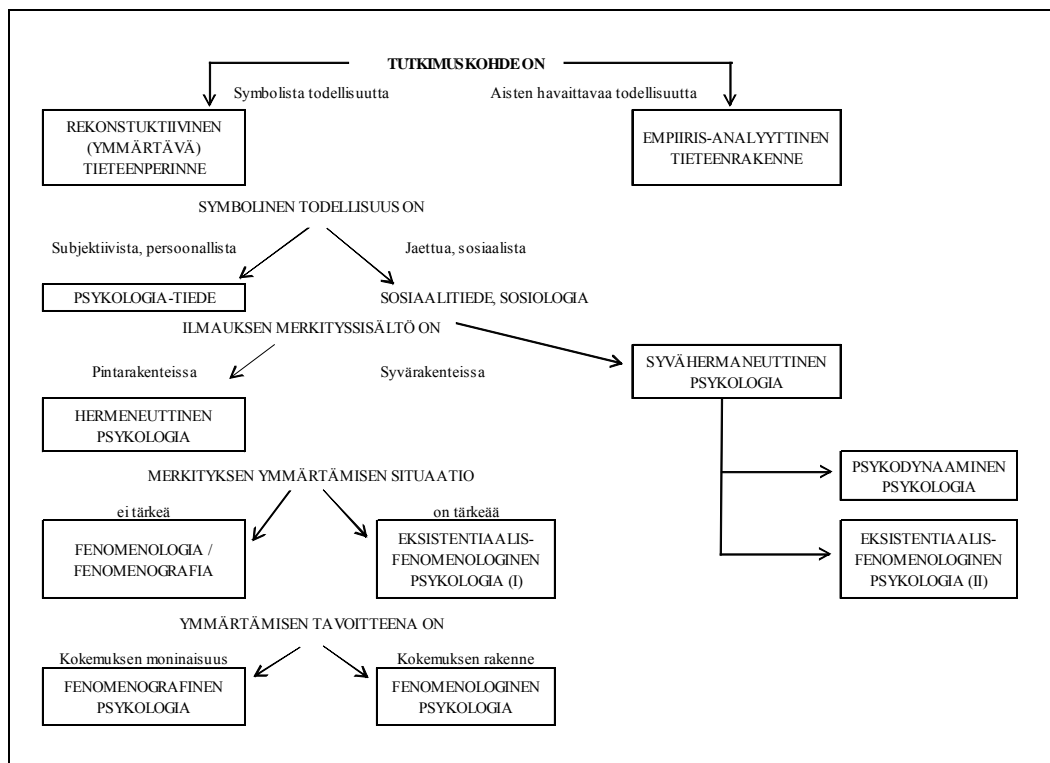
liittyvällä esimerkillä. Voidaan yhtäältä kysyä, miksi toiset lapset menestyvät koulussa toisia paremmin. Tällöin puhutaan ensimmäisen asteen näkökulmasta, jossa tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Toisaalta voidaan kysyä, mitä ihmiset ajattelevat syyksi siihen, että toiset lapset menestyvät koulussa toisia paremmin. Vastaus tähän kuvaa ihmisten käsityksiä ilmiöstä, ei niinkään ilmiötä itseään. Käsitykset ilmiöstä edustavat toisen asteen näkökulmaa. Fenomenografisen tutkimus tarkastelee ilmiötä nimenomaan toisen asteen näkökulmasta. Se ei niinkään keskity ilmiöön sinänsä, vaan siihen, miten ilmiö käsitetään ja koetaan. Toisen asteen näkökulma, joka keskittyy ihmisen käsityksiin, on analogisesti verrannollinen palkitsemisen määritelmään, jonka mukaan palkitseminen on henkilön konstruoima tulkinta meneillään olevasta tai jo menneestä tilanteesta. Henkilön käsitys ja kokemus tilanteesta muodostavat palkitsemisilmiön ytimen, ei pelkkä tilanne sellaisenaan. (Webb 1997; Marton 1981; Gröhn 1992: 7)

Martonin (1981) sinänsä ansiokasta oppilaiden oppimiskäsityksiin liittyvää tutkimusta on arvosteltu siitä, että siinä kuvatus fenomenografisen tutkimusmenetelmän tieteenfilosofiset linjaukset jäävät melko pinnallisiksi. Sittenmin menetelmän tietoteoreettisia lähtökohtia onkin täsmennetty. Fenomenografia nojautuu edellä kuvattuun sosiokonstruktivismiin ja tulkitsevaan paradigmaan, sillä ihmisen katsotaan olevan intentionaalinen olento, joka autonomisena subjektina itse rakentaa itselleen kuvan maailmasta. Hänellä on pyrkimys eli intentio jäsentää maailma eli joillain tasolla tulkita ympäristönsä. Ihminen selittää itselleen kokemansa ja muodostaa eli konstruoi sen perusteella ajatusrakennelman eli kokemuksen. Toisaalta ihmisellä on käytössään kieli, jonka avulla hän voi kokemuksiaan ilmaista eli käsitteellistää. Täten on hermeneutiikan hengessä mahdollista kysyä henkilöltä itseltään hänen käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä (Barrett ym. 2007: 377). (Richardson 1999.)

Kuvassa 22 on havainnollistettu fenomenografian sijoittumista tutkimusmenetelmien kentässä. Lomaa (2005) katsoo, että fenomenografia kytkeytyy rekonstruktiiiviseen ja hermeneuttiseen tieteen perinteeseen ja pyrkii ymmärtämään kokemuksen moninaisuutta, kun taas yleisemmin kokemuksen tutkimuksessa käytetty fenomenologia pyrkii ymmärtämään kokemuksen rakennetta. Marton (1981: 180–181) tuo esiin muutamia eroja fenomenografian ja fenomenologian välillä. Ensinnäkin fenomenologia tavoittelee sitä, mikä ihmisen kokemuksessa on olennaista (*essence*)⁴⁹, kun taas fenomenografia pyrkii tarkastelemaan ilmiön ymmär-

⁴⁹ Käsitteellä *essence* (essentia) tarkoitetaan olemusta, johon asian ominaislaatu kiteytyy, olion niitä ominaisuuksia, jotka tekevät oliosta sen mitä se on ja joita olio ei voi menettää muuttumatta toiseksi (Saarinen 2004: 166).

tämiseen liittyviä vivahteita. Samoin tässä tutkimuksessa tarkastellaan laajasti aineettoman palkitsemisen tekijöitä, eikä oteta kantaa esimerkiksi siihen, onko jokin tekijä toista olennaisempi. Toiseksi fenomenologia kohdistaa huomionsa tietoisuuden esitietoiselle tasolle, ensimmäisen asteen näkökulmaan. Siinä tarkoituksena on kuvata, miltä maailma näyttäisi, jos emme olisi oppineet, kuinka se tulee nähdä. Oletuksena fenomenologiassa on, että on olemassa jokin todellisuus, jonka vallitseva kulttuuri kätkee ja jonka näkyväksi saattaminen on fenomenologisen tutkimuksen tehtävä. Fenomenografia puolestaan keskittyy käsitteellisiin ja kokemuksellisiin asioihin eli siihen, mitä ilmiöstä ajatellaan ja miten se koetaan.



Kuva 22. Fenomenografisen psykologian sijoittuminen tutkimusmenetelmien kentässä (Latomaa 2005: 42).

Tämän tutkimuksen alussa esitetty palkitsemisen määritelmä lähti liikkeelle henkilön arvostamista asioista. Näin ollen ei ole olemassa mitään ”kätkeytyä palkitsemista”, vaan palkitseminen on palkitsemista vain, mikäli henkilö sen kokee palkitsevaksi. Palkitseminen ilman palkittavan henkilön palkitsevuuskokemusta on käsitteellinen mahdottomuus. Fenomenografiassa pyrkimyksenä ei ole tarkastella ilmiötä ympäristöstä irrallaan ja saavuttaa näin jotain olennaista ydintä. Sen sijaan fenomenografia perustuu tilanteiden erityispiirteet huomioivaan kontingenssiajatteluun ja tarkastelee henkilön käsityksiä ja kokemuksia määrätyn kontekstin sisällä.

Fenomenografia siis hylkää dualistisen käsityksen todellisuudesta. Vaikka kokemus on aina kokemus jostakin, ei fenomenografia oletta, että olisi olemassa objektiivinen todellisuus, josta ihminen muodostaisi kuvauksia omaan subjektiiviseen maailmaansa ja jonka sanallistaminen olisi tutkimuksen erityinen haaste, kuten Frijda (2005: 474) huomauttaa. Tällaista objektiivista maailmaa ei pyritä fenomenografisessa tutkimuksessa tavoittelemaan, vaan todellisuus katsotaan olevan aina yhteydessä ihmisten tulkintoihin (Marton 1981). Subjektilla on olemassa vain yksi todellisuus, jossa on samanaikaisesti sekä todellinen että koettu maailma (Huusko & Paloniemi 2006: 164).

Dualistiseen todellisuuskäsitykseen liittyvä ero fenomenologian ja fenomenografian välillä on ratkaiseva peruste sille, miksi tässä tutkimuksessa on päädytty fenomenografiaan. Tutkimuksen käytännöllisen lähtökohdan mukaan ei ole mahdollista fenomenologian hengessä yrittää tavoitella jotain kulttuurista vapaata palkitsemisen ydintä, jotain universaalia pienintä yhteistä palkitsevuuskokemuksen nimittäjää. Tutkimuksen tavoite on pikemminkin lisätä ymmärrystä siitä, millaisia käsityksiä ihmisillä palkitsemisen ilmiöstä tietyssä kontekstissa on ja sen pohjalta päätellä, millaiset toimintatavat ja käytännöt edistävät palkitsevuuskokemuksen syntyä. (Schepers ym. 2005: 203)

4.2 Fenomenografisen tutkimuksen vaiheet

Fenomenografisen tutkimuksen etenemiseen liittyy selkeät vaiheet, joita seuraten myös tämä tutkimus on tehty (kuva 4). Ahosen (1994: 132–136) mukaan vaiheet ovat seuraavat:

1. *Teoreettinen perehtyminen*

Fenomenografinen tutkimus alkaa teoreettisella perehtymisellä. Tässä tutkimuksessa teoreettinen taustoitutus sisälsi palkitsemis-, motivaatio ja työhyvinvointinäkökulmat (luvut 2.1–2.3). Tutkijan tulisi perehtyä sekä fenomenografiseen tutkimusnäkökulmaan että tutkittavaan ilmiöön liittyviin käsityksiin ja teorioihin. Tällä tavalla hän voi suorittaa tiedonkeruuta asiantuntevin kysymyksin ja aineistoa analysoidessaan erottaa erilaisia merkityksiä. Tutkijan on hyödyllistä tarkentaa omaa käsitteistöään ja tutustua monipuolisesti erilaisiin teorioihin. (Ahonen 1994: 133–133)

2. *Ongelmanasettelu*

Teoreettisen perehtymisen jälkeen tutkijan tulee asettaa tutkimusongelma. Samalla valitaan tietty teoreettinen näkökulma tutkimukselle. Tämän tutkimuksen ta-

voitteena on ymmärtää työssä ja työyhteisöissä tapahtuvaa palkitsemista henkilöstön näkökulmasta. Valitun näkökulman tulisi ohjata empiirisen aineiston hankintaa ja käsittelyä niin, että tutkijan oma teorian edelleen kehittäminen on mahdollista. Teoriaan perustuvan ongelmanasettelun tarkoituksena on tukea aineistonkeruuta siten, että esimerkiksi haastattelujen yhteydessä tutkija osaa tehdä ilmiötä syventäviä lisäkysymyksiä. (Ahonen 1994: 135–136)

3. *Aineiston hankinta*

Fenomenografiassa aineistolla on erittäin keskeinen rooli. Tyypillisin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelu perustuu teoriasta johdettuun haastattelurunkoon, jonka on tarkoitus johdattaa keskustelu tutkimuksen kannalta hedelmälliseen suuntaan. Tosin muitakin kirjalliseen muotoon muokattuja aineistoja, esimerkiksi kirjoitelmia, dokumentteja, kyselyitä, havainnointia ja piirroksia, voidaan käyttää tutkimusaineistona. Käsillä olevassa tutkimuksessa aineisto on hankittu haastatteluin ja avoimien kysymyskenttien avulla kerätystä tekstiaineistosta. Keskeistä ei niinkään ole aineistonkeruumenetelmän tekninen luonne, vaan kysymyksenasettelun avoimuus. (Gröhn 1992: 18; Huusko & Paloniemi 2006: 163–164)

4. *Aineiston analysointi*

Fenomenografinen tutkimusmenetelmä lukeutuu aineistopohjaiseen tutkimusperinteeseen ja sen eräs keskeinen pyrkimys on uusien mallien esittäminen. Tämän tutkimuksen osalta uudet mallit liittyvät kuvauskategoriajärjestelmiin (kuvat 24 ja 25). Aineistopohjainen menetelmä soveltuu hyvin johtamis- ja organisaatiotutkimukseen, jossa käsitystä tutkittavasta ilmiöstä pyritään laajentamaan (Partington 2000). Aineistolähtöisessä tutkimuksessa teoriaa ei käytetä luokittelurunkona eikä aineiston tarkoitus ole toimia teorian testaamisen välineenä. Sen sijaan teoreettiset näkökohdat on mukana aineiston tulkinnassa. Tutkijalla tulisi olla tutkittavasta ilmiöstä kohdassa 1 mainittu teoreettinen perehtyneisyys, joka ilmenee tutkimuskäytön kaikissa vaiheissa. (Ahonen 1994: 123–125)

4.3 Aineiston kerääminen

Tämä tutkimus edustaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jossa on hyödynnetty monimenetelmällistä lähestymistapaa. Laadullisen ja tilastollisen tutkimuksen rinnalle vaihtoehtoiseksi lähestymistavaksi Creswell (2009: 19) nostaa *Mixed Methods* -lähestymistavan, jossa hyödynnetään sekä kvantitatiiviselle että kvalitatiiviselle lähestymistavalle ominaisia piirteitä. Esimerkiksi Johnson & Onwuegbuzie (2004) katsovat, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen lähestymistavan yh-

distämisessä voidaan hyödyntää molempien lähestymistapojen vahvuuksia, minkä ansiosta tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista saada moniulotteisempi kuva. *Mixed Methods* -lähestymistapaa mukaillen *Multimethods* -tutkimus yhdistelee erilaisia tutkimustapoja. *Mixed Methods* -lähestymistavasta poiketen *Multimethods* -tutkimuksessa liikutaan kuitenkin aina joko kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen tutkimuksen sisällä (Tashakkori & Teddlie 2003: 11).

Tashakkorin & Teddlien (2003: 11) mukaan *Multimethod* -tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin vastataan käyttämällä aineistoa, joka on hankittu kahden aineistonkeruumenetelmän avulla tai kahteen eri tutkimusmetodiin nojautuen. Tämän määritelmän mukaan tämä tutkimus edustaa *Multimethods* -tutkimusta, koska tutkimusaineisto on kerätty kahdella erillisellä tutkimuksella, jotka toteutettiin eri organisaatioissa ja hieman erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä. Tutkimusaineisto kerättiin puolustusvoimien kolmesta eri yksiköstä sekä eräästä valtion sektoritutkimuslaitoksesta. Taulukossa 17 esitetään yhteenveto aineistoista ja niiden keräämisestä.

Taulukko 17. Tutkimusaineistot ja niiden erot.

Tutkimusaineisto	Tutkimusaineisto T1	Tutkimusaineisto T2
Tutkimuksen organisaatio	kolme puolustusvoimien yksikköä	yksi valtionhallinnon sektori-tutkimuslaitos
Tutkimushenkilöt	8 upseeria	67 tutkijaa, esimiestä ja johdon edustajaa
Aineistonkeruun toteutus	puolistrukturoitu teema-haastattelu	avoimista vastauskentistä rakentuva kysely
Aineistonkeruun luonne	yksilöhaastattelu, jossa paikalla tutkija ja yksi haastateltava	anonyymi kysely
Valmis aineisto	tekstimuotoon kirjoitetut haastattelut, joista muodostettiin 255 merkityksikköä	vastaajien kirjoittamat tekstit, joista muodostettiin 363 merkityksikköä

Puolustusvoimissa suoritettu aineiston kerääminen käsitti kahdeksan puolustusvoimissa työskentelevää upseeria. Tutkimushenkilöiden sotilasarvot olivat eversti (1 hlö), everstiluutnantti (4 hlö), majuri (1 hlö), kapteeni (1 hlö) ja yliluutnantti (1 hlö). Haastateltavat henkilöt työskentelivät haastatteluhetkellä kolmessa eri puolustusvoimien organisaatiossa. Kaikki haastateltavat olivat miehiä ja heidän keski-ikänsä haastatteluhetkellä oli 42 vuotta. Haastateltavat henkilöt valitsi puolustusvoimien henkilöstöosasto tutkijan antamien rajausten mukaan. Tarkoitus oli valita tutkimukseen puolustusvoimien toiminnan kannalta erilaisia yksiköitä ja poimia niistä organisaatiohierarkian eri tasoilla työskenteleviä virkaiältään toisistaan poikkeavia upseereita.

Haastattelut suoritettiin joulukuun 2004 ja tammikuun 2005 välisenä aikana. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu (Eskola & Suoranta 2001: 86–87). Käsiteltävät aihealueet oli mietitty etukäteen luvussa 2 esitellyn kirjallisuuden perusteella. Aiheiden käsittelyn järjestys, laajuus ja painotukset vaihtelivat haastattelusta toiseen. Puolistrukturoidut teemat soveltuivat tutkimukseen hyvin, sillä ne ovat muodoltaan avoimia ja haastateltu henkilö pääsi puhumaan varsin vapaamuotoisesti.

Toisaalta käytetyt teemat takasivat, että jokaisen haastateltavan kanssa puhuttiin kaikista suunnitelluista aihepiireistä. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja eli tilanteessa paikalla oli vain haastattelija ja yksi haastateltava. Haastattelujen kesto vaihteli reilusta tunnista kahteen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki, jotta aineiston käsittely olisi tarkkaa. Aineistoon perustuvien suorien lainausten lopussa on esitetty henkilön tunniste, joista selviää häneen liittyvät taustamuuttajat (liite 3).

Sektoritutkimuslaitoksessa suoritettu tutkimus toteutettiin Internet-selaimen kautta toimivalla *webropol*-työkalulla. Sen avulla 151 henkilölle toimitettiin liitteen 2 mukainen avoimia kysymyksiä sisältävä kysely. Kysely lähetettiin henkilöille, jotka oli poimittu satunnaisesti tutkimuslaitoksen työntekijöitä johdon, esimiesten ja muun henkilöstön joukosta. 151 henkilön poiminnassa johdon osuus oli 13, esimiesten 23 ja muun henkilöstön 115 henkilöä. Avoimista kysymyskentistä rakentuvaan kyselyyn vastasi 67 henkilöä, mikä jakautui 7 johdon, 11 esimiesten ja 49 muun henkilöstön eli asiantuntijoiden edustajaan. Vastaajien joukossa oli 18 naista ja 49 miestä, kaikkien vastaajien keski-ikä kyselyhetkellä oli 48 vuotta. Aineisto kerättiin huhtikuun ja kesäkuun 2008 välisenä aikana. Aineistoon perustuvien suorien lainausten lopussa on esitetty henkilön tunniste, joista selviää häneen liittyvät taustamuuttajat (liite 4).

4.4 Aineiston analysointi

Fenomenografiassa aineiston analysointi on erityisen tarkasti vaiheistettu. Ahosen (1994) mukaan analyysi sisältää seuraavat neljä vaihetta (Ahonen 1994):

1. Merkitysyksiköiden etsiminen

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkijan tulee etsiä empiirisestä aineistosta merkitysyksiköt. Keskeistä on löytää haastateltavien ilmaisuista merkityksellinen aines ja tulkita siinä ilmenevä intentio eli ajatus ja tarkoitus. Ilmaisut ovat edellä esitellyn kontingenssiajattelun mukaisesti tilannesidonnaisia ja ilmaisujen merkityksen ymmärtämiseksi on tärkeää tiedostaa, mihin kontekstiin ne sijoittuvat. Ilmaisujen esittäminen tutkimuksessa sellaisenaan suorina lainauksina on tärkeää ja se antaa lukijalle mahdollisuuden tehdä aineistosta omia johtopäätöksiään (Eisenhardt 1989: 584). Fenomenografisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on niin kutsuttua tulkitsevaa analyysiä, mikä on yhtenevä tämän edellä esitellyn tulkitsevan paradigman kanssa. Tulkinnassa keskeistä on ajatuksellinen kokonaisuus, ei niinkään mekaanisesti määriteltävät yksiköt tai yksittäiset sanat. Esimerkiksi ilmaisun ”en tiedä” tutkija jättää huomiotta, koska sillä ei ole laadullista merkitsevyyttä tutkitavan ilmiön kannalta. Tällainen vastaus pikemminkin kertoo vastaajan tietämyksen tasosta tai kiinnostuksen asteesta, joiden selvittäminen voi jonkin toisen tutkimuksen kannalta olla keskeistä. (Ahonen 2004: 123–125; 143)

Merkitysyksiköitä on oltava riittävä määrä, jotta ilmiön kuvaaminen olisi monipuolista. Aineiston monipuolisuus ei välttämättä ole riippuvainen tutkimushenkilöiden lukumäärästä, vaan keskeistä on aineiston laadulliset tekijät. Sotilasorganisaatiosta hankitusta tutkimusaineistosta T1 muodostettiin 255 fenomenografialle tyypillistä merkitysyksikköä, jotka ovat erimittaisia suoria lainauksia haastatelluiden puheesta. Sektoritutkimuslaitoksesta hankitusta tutkimusaineistosta T2 muodostettiin 363 merkitysyksikköä. Merkitysyksiköitä ei eroteltu sen perusteella, olivatko ne johdon, esimiesten vai muun henkilöstön taholta tulleita.

2. Merkitysyksiköiden lajittelu ja luokittelu kategorioiksi

Kun merkitysyksiköt on löydetty, tulee tutkijan miettiä niiden teoreettista ja laadullista merkitsevyyttä ja luokitella ne kategorioiksi. Kategorioiden luominen perustuu teoreettiseen ajatteluun eli tutkija peilaa aineistoa ilmiötä selittäviin teorioihin. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, että kategoriat olisi muodostettu etukäteen teorioiden perusteella, vaan kategorioiden luomisen tulee aina lähteä aineistosta käsin (Gröhn 1992: 18). (Ahonen 1994: 123–125)

Joihinkin kategorioihin voi tulla vain yksi merkitysyksikkö, joihinkin useampi. Merkitysyksiköiden kappalemäärät eivät ole merkityksellinen seikka, vaan tutkijaa kiinnostaa merkitysyksiköiden laadullinen erilaisuus. Pyrkimyksenä on löytää mahdollisimman erilaisia merkitysyksiköitä, jotka kuvaavat tutkimushenkilöiden näkemyksiä. Fenomenografiseen tutkimukseen ei siis kuulu tarkastella esimerkiksi sitä, kuinka usein jokin merkitysyksikkö toistuu aineistossa tai onko tietyn kategorian takana enemmän merkitysyksiköitä kuin jonkin toisen kategorian. Esimerkiksi vain yhden vastaajan mainitsema näkökulma saattaa olla hyvinkin kiinnostava ja aineiston monipuolisuuden kannalta tärkeä. (Ahonen 1994: 123–125)

Fenomenografisessa tutkimuksessa päädytään tyypillisesti useamman tasoiseen kategorisointiin. Kategoriat voidaan erottaa esimerkiksi ylä- ja alakategorioihin. Yläkategoriat voivat muodostua useammasta alakategoriasta (kuva 23). Toisaalta yläkategorioilla on vahva yhteys ilmiön teoreettiseen jäsentymiseen eli niitä muodostettaessa on huomioitava alakategorioiden teoreettinen kiinnostavuus. Näin ollen yläkategoriat eivät ole ainoastaan ylemmän tason otsikoita niiden alle muodostuville alakategorioille, vaan myös tietynlainen kannanotto alakategorioiden teoreettisesta kiinnostavuudesta. (Ahonen 1994: 123–125)

3. Kategorioiden kuvaaminen

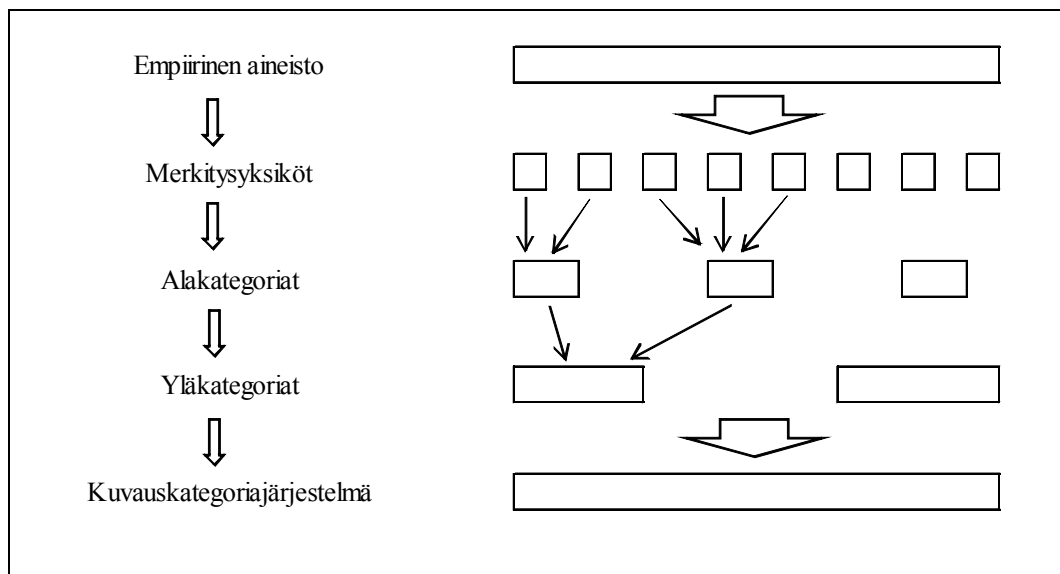
Muodostetut kategoriat tulee kuvata siten, että kategorioiden ominaispiirteet korostuvat. Keskeistä kuvauksessa on kategorioiden välisten erojen esiin tuominen. On tärkeää pyrkiä selventämään, mitä erityistä kyseinen kategoria tutkittavaan ilmiöön tuo. (Huusko & Paloniemi 2006: 168–169)

Fenomenografiseen tutkimukseen suositellaan liitettäväksi suoria lainauksia aineistosta. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, elävöittää kerrontaa ja tuo paremmin esiin kategorioiden laadullisia ominaisuuksia. Ahosen (1994; 145) mukaan kategorioiden kuvaaminen tapahtuu usein pelkistämällä ja yhdistämällä merkityksiä toisiinsa sekä liittämällä siihen teoreettisia käsitteitä. Tästä hieman poiketen tässä tutkimuksessa jokaisen kategorian alussa on aineistoon perustuva tiivistetty kuvaus kyseisen kategorian ominaispiirteistä. Aineiston tarkastelu teorian valossa suoritetaan vasta luvussa 5. Tulosluvun 4 aluksi esitetään lyhyet tiivistelmät eli niin kutsutut arkkityypit upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokeuksista. Niiden tarkoituksena on kuvata lyhyesti aineistojen keskeisiä piirteitä.

4. Kuvauskategoriajärjestelmän luominen

Tutkimuksessa tulisi esittää tutkimusaineistoon perustuva selkeä käsitteellinen löydös tai malli (Suddaby 2006). Analysoinnin viimeisessä vaiheessa muodostetut ja kuvatut kategoriat tulisikin rakentaa kokonaisuudeksi eli niin kutsutuksi kuva-

uskategoriajärjestelmäksi. Kuvassa 23 on havainnollistettu aineiston, merkitysyksiköiden ja kategorioiden välisiä suhteita. Siinä kuvataan analyysin etenemistä, jossa laajasta ja monipuolisesta empiirisestä aineistosta pyritään löytämään merkitysyksiköitä, jotka jäsennetään eritasoisiksi kategorioiksi ja edelleen kuvauskategoriajärjestelmäksi. Tämän tutkimuksen kuvauskategoriajärjestelmät esitellään luvun 4 kuvissa 24 ja 25. Kuvauskategoriajärjestelmien esittämisessä sovelletaan muun muassa Leskelän (2005: 151; 200) fenomenografisessa väitöskirjassaan käyttämää esitystapaa.



Kuva 23. Analysoinnin vaiheet fenomenografisessa tutkimusmenetelmässä (mukaillen Huusko & Paloheimo 2006: 167; Ahonen 1994: 128).

Kategoriat voivat muodostaa horisontaalisen, vertikaalisen tai hierarkkisen kuvauskategoriajärjestelmän. Horisontaalisessa rakenteessa kategoriat ovat keskenään samanarvoisia ja kategorioiden väliset erot ovat sisällöllisiä. Vertikaalisessa rakenteessa kategoriat ovat toisiinsa suhteessa esimerkiksi ajallisen järjestyksen perusteella. Hierarkkisessa rakenteessa kategoriat ovat toisiinsa nähden eri tasoisia esimerkiksi teoreettisuuden tai laaja-alaisuuden perusteella eli joidenkin kategorioiden ajatellaan olevan sisällöllisesti muita kehittyneempiä. Tämän tutkimuksen alakategorioiden keskinäinen suhde on horisontaalinen ja ylä- ja alakategorioiden välinen suhde on hierarkkinen eli yläkategoria on sen alapuolella olevia alakategorioita teoreettisesti laaja-alaisempi. (Huusko & Paloniemi 2006: 169.)

Kuvauskategoriajärjestelmää voidaan pitää eräänlaisena mallina tai teoriana ja sitä voidaan arvioida samoin kriteerein kuin teoriaa. Whetten (1989) on listannut

hyvän teorian tunnusmerkkejä ja yleisiä näkökohtia, joita tutkijan on teoriaa tai mallia rakentaessaan hyvä huomioida. Ensimmäinen näkökohta koskee kysymystä, mitä tekijöitä teoria sisältää eli mitkä tekijät ovat relevantteja tarkasteltavan ilmiön kannalta. Kaikkien tarpeellisten tekijöiden on oltava teoriassa mukana, mutta toisaalta teoriassa ei tule olla yhtään ylimääräisiä tekijöitä. Kuvauskategoriajärjestelmään soveltaen tämä tarkoittaa, että kaikkien kategorioiden tulee tuoda kuvauskategoriajärjestelmään jotain lisäarvoa eli poiketa jollain tavalla muista kategorioista. Toinen näkökohta liittyy siihen, että teorian tulee kuvata, miten valitut tekijät liittyvät toisiinsa eli millainen on niiden keskinäinen suhde. Tässä tutkimuksessa tällä viitataan kategorioiden välisiin suhteisiin, jotka esitetään laatikoiden ja niitä yhdistävien nuolien muodossa. Visuaalinen esitystapa, kuten kuvien 24 ja 25 esitetyt kuvauskategoriajärjestelmät, on perusteltu, sillä sen avulla lukija saa nopeasti kokonaiskuvan kategorioista ja niiden välisistä yhteyksistä.

Luvun alussa kuvattu kokemusten ja käsitysten rakentuminen on tämän tutkimuksen kannalta relevanttia kahdella tavalla. Ensinnäkin itse tutkittava ilmiö eli työhön liittyvä aineeton palkitseminen katsotaan tässä tutkimuksessa olevan kokemuksellinen ilmiö, joka ilmenee subjektin palkitsevuuskokemuksena. Toisaalta tämä tutkimus käsittelee palkitsevuuskokemusta tutkimalla siihen liittyviä käsityksiä. Tästä näkökulmasta ajateltuna kokemuksen ja käsityksen välistä suhdetta esittävä kuva 3 havainnollistaa myös tutkimusaineiston keräämiseen liittynyttä vuorovaikutusta tutkijan ja tutkimushenkilön välillä. Aineiston keräämisen yhteydessä on hermeneutiikan hengessä pyritty kielen eli tekstiaineiston avulla siirtämään merkitys haastatellun henkilön maailmasta tutkijan maailmaan. Toisin sanoen tutkija on pyrkinyt ymmärtämään tutkimushenkilön kokemusta hänen sanoiksi pukemiensa käsitysten kautta. Kyseessä on fenomenografialle tyypillinen toisen asteen näkökulma, jossa ei tutkita ilmiötä itseään, vaan siihen liittyviä käsityksiä. Samalla itse tutkittavan ilmiön eli palkitsevuuskokemuksen ontologinen luonne edustaa toisen asteen näkökulmaa, koska tilanteet itsessään eivät ole palkitsevia, vaan tilanteet ovat palkitsevia vasta, kun ne koetaan palkitseviksi.

Fenomenografia on tämän tutkimuksen tarkoitukseen sopiva tutkimusmenetelmä, koska se keskittyy nimenomaan käsitteellisiin ja kokemuksellisiin asioihin eli siihen, mitä kyseinen henkilö tutkittavasta ilmiöstä ajattelee ja kokee. Tutkimushenkilöiden käsitykset muodostavat tämän tutkimuksen aineiston, joka on analysoitu ja kuvattu fenomenografista tutkimusmenetelmää hyödyntäen.

Edellä esitetyt linjaukset huomioiden tämä tutkimus ei kuitenkaan edusta ”ortodoksista” fenomenografista tutkimusta, vaan kyseessä on pikemminkin sosiokonstruktiivista ilmiötä käsittelevä laadullinen tutkimus, jossa on hyödynnetty fenomenografista tutkimusmenetelmää. Tämän tutkimuksen tapaan esimerkiksi Poiko-

lainen (2002; 20) on väitöskirjassaan soveltanut fenomenografista otetta hermeneuttiseen paradigmaan. Poikolaisen mukaan tämä ei ole yleistä, mutta tutkittaessa vanhempien käsityksiä kasvatuksesta perinteisen fenomenografisen tutkimusmenetelmän puhdasoppinen noudattaminen ei hänen mielestään ole perusteltua. Toisaalta fenomenografisen tutkimusmenetelmän puhdasoppisuus ei ole yksiselitteinen asia, sillä esimerkiksi Latomaan (2005) mukaan fenomenografinen tutkimus nojautuu nimenomaan hermeneuttiseen perinteeseen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistojen fenomenografisen analyysin tulokset. Tulokset on jäsennetty fenomenografisen tutkimusotteen mukaisiksi ylä- ja alakategorioiksi. Luvun aluksi upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemuksia havainnollistetaan kuvaamalla kahden kuvitteellisen henkilön, Upseerin ja Tutkijan palkitsevuuskokemusten arkkityypit. Muodostetut arkkityypit perustuvat tässä luvussa esiteltävään aineistoon.

Arkkityyppi Upseerin palkitsevuuskokemuksista:

Upseeri kokee työnsä tärkeäksi ja katsoo työnsä edistävän hänelle itselleen tärkeitä arvoja, kuten maanpuolustusta ja isänmaallisuutta. Upseerin mielestä on hyvä, että nämä arvot näkyvät myös hänen arkisessa työssään. Hän kokee palkitsevaksi myös sen, että upseerin työtä arvostetaan yleisesti yhteiskunnassa.

Upseeri kokee puolustusvoimissa tapahtuvan urakehityksen hyvin palkitsevaksi. Näin hän saa työtehtäviinsä vaihtelua ja samalla hänelle tarjoutuu mahdollisuus hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan. Toisaalta Upseeri huomauttaa, että kaikki urakehitykseen liittyvät tehtävämuutokset eivät aina ole menneet omien toiveiden mukaisesti. Tehtävänmuutoksiin liittyvä asuinpaikan muuttaminen on toisinaan ollut vaikeaa, sillä se on merkinnyt erossaoloa perheestä. Näistäkin on kuitenkin selvitty ja jälkikäteen tarkasteltuna upseeri katsoo, että järjestelmä on suonut hänelle hyvin mielenkiintoisen ja monipuolisen uran. Myös sotilasarvon ylentäminen on Upseerin mielestä palkitsevaa, sillä hänestä sotilasarvot ovat näkyvä osoitus henkilön asemasta organisaatiossa.

Suora, selkeä ja tosiasioihin perustuva palaute on Upseerin mielestä palkitsevaa. Palautteen saamisessa palkitsevaa on nimenomaan kokemus siitä, että muu työyhteisö, erityisesti esimies arvostaa tai ylipäänsä huomaa Upseerin työn. Upseeri kokee palkitsevaksi varsinkin sellaisen palautteen, joka tukee hänen kokonaisvaltaista kehittymistään ammattilaisena ja upseerina.

Upseeri kokee palkitsevaksi työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet. Vaikutusmahdollisuuksien hän katsoo lisäävän työn ennustettavuutta ja kokemusta oman työn hallinnasta. Upseerin mielestä palkitsevaa on itse päästä priorisoimaan tehtäviä ja mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä aikatauluihin. Tärkeää on, että esimies kertoo hänelle, mihin annetut tehtävät perustuvat, mihin kokonaisuuteen ne liittyvät ja mihin niillä pyritään. Upseeri kokee palkitsevaksi mahdollisuuden vaikuttaa oman työnsä organisointiin, esimerkiksi lomien ajankohtiin.

Arkkityyppi Tutkijan palkitsevuuskokemuksista:

Tutkijan kokee palkitsevaksi työhönsä liittyvän vapauden. Tällä hän tarkoittaa mahdollisuutta itse määritellä työhön liittyviä tavoitteita ja tehdä työtä itsenäisesti. Erityisen palkitseviksi Tutkija kokee hetket, jolloin hänellä on aikaa rauhassa pohtia ja suunnitella omaa työtään. Tutkija haluaa, että hänellä on mahdollisuus pitkäjänteiseen tutkimustyöhön.

Tutkija kokee palkitsevaksi työyhteisön myönteisen ja koko henkilöstöä arvostavan ilmapiirin. Tällä hän tarkoittaa esimerkiksi työyhteisön jäsenten luontevaa vuorovaikutusta, mahdollisuutta keskustella työhön liittyvistä asioista, esimiesten osoittamaa kiinnostusta ja riittävää tiedonjakamista. Työyhteisön ilmapiirin tulisi lisäksi tukea henkilöstön luovuutta ja yhdessä tekemistä. Rutiineista poikkeavat tilaisuudet lisäävät työyhteisön yhteishenkeä. Tutkija kokee palkitsevaksi organisaation vähäisen byrokratian, selkeän päätöksenteon, toiminnan yleisen joustavuuden ja nykyaikaiset työvälineet. Myös etätönn mahdollisuus ja muut työskentelyyn liittyvät joustot ovat Tutkijalle tärkeitä.

Palautetta Tutkija toivoo saavansa paitsi esimieheltä, myös asiakkailta, muilta tutkijoilta ja koko tiedeyhteisöltä. Hänen mielestään keskeisintä on saada palautetta sellaisilta tahoilta, joiden osaamista hän arvostaa ja arvostelukykyyne luottaa. Tutkijan mielestä toimivassa työyhteisössä keskitytään itse työhön, eikä näin pidä siitä, että tutkijat laitetaan kilpailemaan keskenään.

Tutkijalle on tärkeää kokea, että hänen ammattitaitoaan arvostetaan. Hän haluaa olla mukana ammatillisissa verkostoissa, joten yhteydet esimerkiksi oman alan kansainvälisiin tutkijoihin ovat tärkeitä. Esimerkiksi osallistuminen kansainvälisiin konferensseihin ja ryhmävierailut muihin tutkimuslaitoksiin tutkija kokee palkitseviksi.

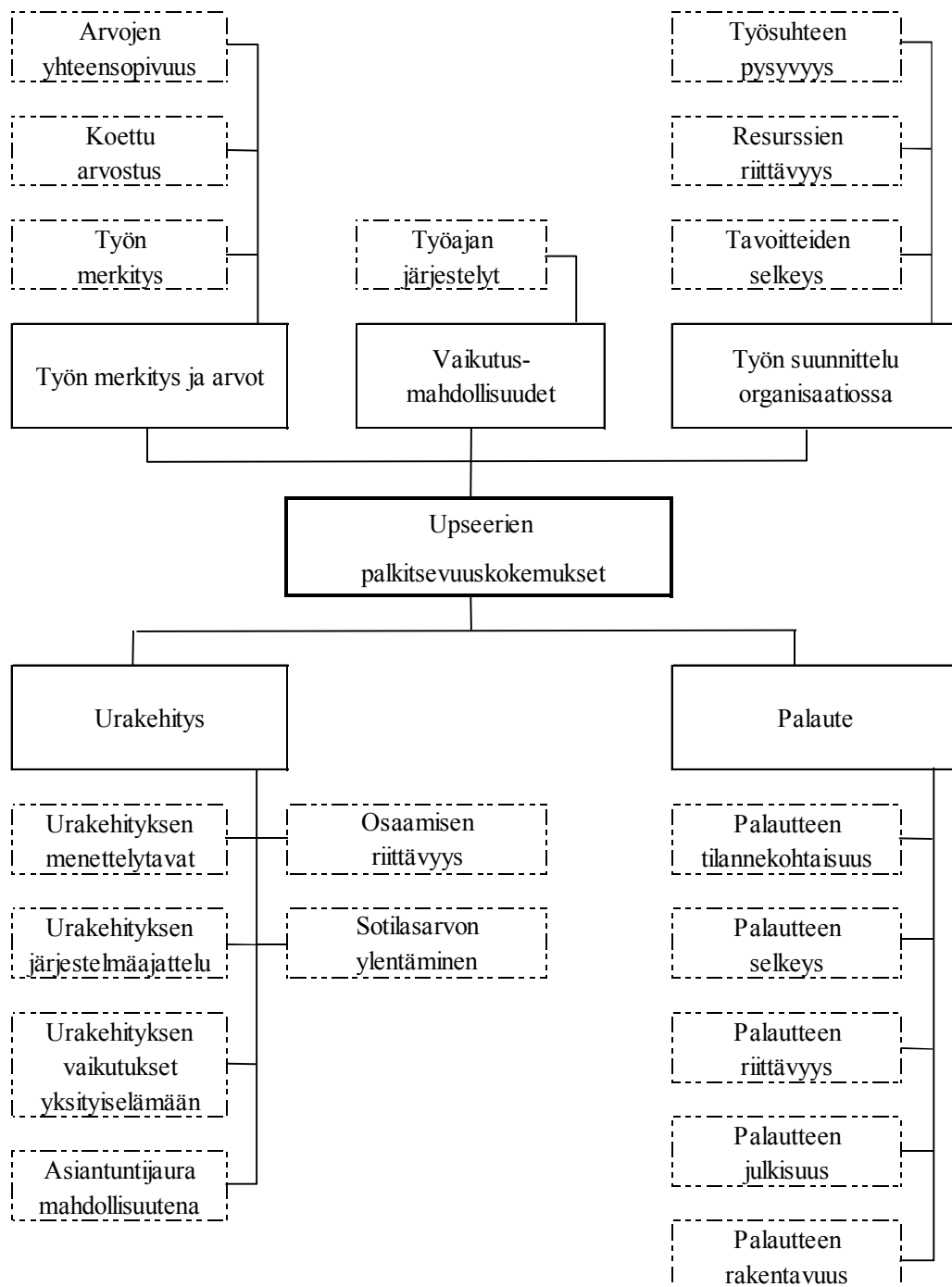
Tutkija haluaa onnistua työssään ja saada aikaan hyviä tuloksia. Erityisesti häntä innostaa, jos hän pääsee esittelemään aikaansaannoksiaan muille tutkijoille ja työyhteisönsä jäsenille. Erityisen tarkka tutkija on siitä, että hyvistä suorituksista puhuttaessa kiitos ja kunnia menevät sen ansaitseville henkilöille.

5.1 Upseerien palkitsevuuskokemukset

Seuraavaksi kuvataan upseerien palkitsevuuskokemusten kategoriat. Upseerien palkitsevuuskokemusten yläkategoriat ovat urakehitys, palaute, vaikutusmahdollisuudet, työn suunnittelu organisaatiossa sekä työn merkitys ja arvot.

Urakehityksen alakategorioita ovat urakehityksen menettelytavat, urakehityksen järjestelmäajattelu, urakehityksen vaikutukset yksityiselämään, asiantuntijaura mahdollisuutena, osaamisen riittävyys ja sotilasarvon ylentäminen. Palautteen alakategorioita ovat palautteen tilannekohtaisuus, palautteen selkeys, palautteen riittävyys, palautteen julkisuus ja palautteen rakentavuus. Vaikutusmahdollisuuksien alakategoria on työajan järjestelyt. Organisaatiossa tapahtuvan työn suunnittelun alakategorioita ovat tavoitteiden selkeys, resurssien riittävyys ja työ- tai virkasuhteen pysyvyys. Työn merkityksiin ja arvoihin liittyvät alakategoriat ovat työn merkitys, koettu arvostus ja arvojen yhteensopivuus. Jokaisen kategorian alussa on tiivistetty kategorian keskeinen sisältö niin kutsutuksi kuvauskategoriaksi. Aineiston perusteella syntyneet kategoriat on kuvassa 24 ryhmitelty hierarkiseksi kuvauskategoriajärjestelmäksi.⁵⁰

⁵⁰ Lainauksissa tutkimuksen kohteena olevan organisaation nimi on korvattu kirjaimella x ja muiden mainittujen organisaatioiden nimi kirjaimella y.



Kuva 24. Upseerien palkitsevuuskokemusten kategoriat (yläkategorioiden ehyellä viivalla, alakategoriat katkoviivalla).

5.1.1 *Urakehitys*

Urakehityksellä on upseerien palkitsevuuskokemuksissa iso merkitys, mutta siihen suhtauduttiin ristiriitaisin tuntein. Upseerit mielestä urakehityksen tulisi perustua henkilön omaan halukkuuteen ja henkilön osaamisen vahvuusalueisiin. Toisaalta myös ymmärrettiin, että koko organisaation näkökulmasta urakehitys on kokonaisuus, joka koostuu useiden henkilöiden tehtävistä. Kokonaisuudessa yhden henkilön siirto aiheuttaa tarpeen monelle muulle siirrolle, sillä ”jonkun pitää aina lähteä edestä pois, että pääsee sinne, mihinkä haluaa”. Tästä johtuen urakehityksen katsottiin olevan eräänlainen ”palapeli”, joka ei lähtökohtaisesti voi olla yhden henkilön kannalta täysin hallittua ja ennustettavaa. Haastatellut kuitenkin korostivat henkilöstön mahdollisuutta tuoda julki yhtäältä erilaisiin tehtäviin liittyvä halukkuus ja toisaalta koulutuksen tai kokemuksen avulla hankittu pätevyys. Nämä tekijät lisäävät henkilön kokemusta työuran hallinnasta ja huomioi henkilön osaamisen ja osaamisen kehittymisen osana urakehitystä. Haastatellut katsoivat, että urakehityksen avulla sekä luodaan edellytykset henkilön osaamisen kehittymiseen, sillä uusi tehtävä edellyttää uudenlaista osaamista. Samalla urakehityksen avulla annetaan mahdollisuus hyödyntää täysimittaisesti jo olemassa olevaa osaamista.

”Puhutaan, että on erilaisia uraputkia, jossa erilaisten menetelmien avulla arvioidaan henkilön johtajaprofiilia. Kun niitä vahvuusalueita löytyy, pitäisi jossain vaiheessa alkaa rakentaa urapolkua etukäteen siten, että siihen liittyy koulutusta ja tietyissä tehtävissä harjaantumista. Jos se pystyttäisiin sille yksilölle kertomaan etukäteen, että nyt sinun urakierrosta on ajateltu tällä tavoin ja yksilö pystyisi siihen itse vaikuttamaan. Tämä on tietysti hankalaa, koska kokonaisuus on sellainen palapeli, jossa yksi siirto aiheuttaa monta muuta siirtoa.” H3

”Kun sitten etenee riittävän pitkälle, tulee tilanne, että kaikkiin tehtäviin, joihin haluaa ei ole mahdollista päästä. Siinä joku hoitaa sitä tehtävää ja sulle ei avaudu sitä. Se on kiinni siitä, että jonkun pitää aina lähteä edestä pois, että pääsee sinne, mihinkä haluaa.” H3

Urakehityksen menettelytavat

Upseerit katsoivat, että palkitsevuuskokemusten syntymisen kannalta urakehitykseen liittyvien menettelytapojen tulisi olla vuorovaikutteisia ja oikeudenmukaisia. Haastateltujen mukaan henkilön kokemus puutteellisesta keskusteluyhteydestä aiheuttaa tyytymättömyyttä riippumatta urakehityksen lopputuloksesta. Toisin sanoen myös henkilön sinänsä onnistuneena pitämän tehtävänmuutoksen voi negatiivisesti värittää puutteellisiksi koetut menettelytavat. Menettelytapojen puut-

teellisuudella tarkoitetaan esimerkiksi henkilön siirtämistä ”paikasta toiseen lähinnä ilmoitusluontoisena menettelynä” tai että ”päättöksentekijät ovat kuvitelleet tietävänsä” henkilön kannan etukäteen häneltä itseltään mitään kysymättä.

Tässä kategoriassa korostuu hankaluus turvata urakehityksen onnistuminen sitä varten rakennetun järjestelmän avulla. Vaikka järjestelmä onnistuisi turvaamaan urakehitykseen liittyvät muodolliset seikat, urakehityksen kohteena olevan henkilön palkitsevuuskokemus saattaa jäädä syntymättä. Tämän takia upseerit korostivat organisaation menettelytapoihin liittyvää vuorovaikutteisuutta, jota pelkkä urakehitysjärjestelmä ei voi turvata.

”Mun kohdalla nämä menettelytavat on hyvin keskustelevat. Välillä otetaan sieltä yhteyttä ja meillä jokaisella on mahdollisuus ottaa yhteyttä siihen esimieheen, joka tätä asiaa suunnittelee. Siinä vaiheessa näihin asioihin voidaan vaikuttaa ja tuoda oma kanta julki kun näitä kehittymismahdollisuuksia ja urapolkuja rakennetaan.” H4

”Osassa tapauksissa päättöksentekijät ovat kuvitelleet tietävänsä etukäteen minun puolestani, mitä mieltä minä olen. Okei, ne on osunut kohdalleen, mutta ne on vähän sattumaa. Yleisesti ottaen jatkossa pitäisi pyrkiä enemmän huomioimaan sosiaalisia ja perhetaustoja ja sitä kautta kuulla yksilön näkökulmia, kun tehtäviä valmistellaan.” H3

Urakehityksen järjestelmäajattelu

Eräs haastateltu toi esiin näkemyksen, jonka mukaan upseeri sitoutuu kulloiseenkin tehtävään niin voimakkaasti, että ei koe urakehitystä palkitsevaksi. Tämän näkemyksen mukaan henkilö ei ole halukas siirtymään edes sellaisiin tehtäviin, jotka kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna edistäisivät hänen henkilökohtaista kehittymistään. Haastateltu katsoi, että niin kutsutun järjestelmäajattelun toimesta henkilö vastentahtoisesti siirretään uuteen tehtävään, joka siirtohetkellä ei hänestä vaikuta erityisen kiinnostavalta. Haastateltu henkilö ei jälkikäteen kuitenkaan ollut pahoillaan siirrosta, vaan päinvastoin myönsi, että siirto oli hänelle hyväksi ja ”uskoni tätä järjestelmää kohtaan on vankistunut”.

”Kyllä koen, sillä tavalla. En varmaankaan ole aina osannut haluta sitä, mitä järjestelmä on tarjonnut. Mun kaltaiselle ja luonteiselle ihmiselle se, että meillä on järjestelmä, joka ohjaa välillä tahtotilaakin, sopii erittäin hyvin. Se tehtävä, johon minut on määrätty, mä olen sitoutunut siihen sydänjuuriani myöten ja se on aiheuttanut sen, että oma ymmärrys lähteä vaihtamaan tehtävää on ollut tässä mielessä rajoittunut. Sen takia tämä järjestelmäajattelu, jota on ohjattu ulkopuolelta ja mut on revitty joukosta, jota mä olen alkanut

suorastaan niin kuin rakastamaan, uuteen tehtävään. Tämä on turvannut sen, että mä olen saanut kulkea tätä tehtävä- ja urasuunnittelun polkua niin, että se on tukenut henkilökohtaista kasvuani. Jos mun olisi pitänyt nuorena miehenä yliluutnanttina sanoa, mitä polkua mä kuljen ja missä tehtävissä mä palvelen, niin mä en varmasti olisi pystynyt sanomaan tällaista polkua. Mä voin katsoa taaksepäin ja tässä mielessä uskoni tätä järjestelmää kohtaan on vankistunut ja vahvistunut. Kyllä se pelaa ainakin mun näkökulmasta oivallisen hyvin.” H1

Urakehityksen vaikutukset yksityiselämään

Urakehityksen palkitsevuutta voitaisiin lisätä huomioimalla nykyistä enemmän urakehityksen vaikutuksia yksityiselämään. Useat haastateltavat toivat esiin urakehitykseen liittyvien työpaikkakuntien muutosten kielteiset vaikutukset yksityiselämään ja urakehitystä seuraavat asuinpaikan muutosten ja mahdollisen erossaolon perheestä katsottiin tuovan työhön tietynlaista arvoristiriitaa. Urakierron kautta tarjoutuva uusi tehtävä voi sinänsä tarjota aikaisempaa paremmat edellytykset esimerkiksi henkilön osaamisen hyödyntämiseen tai kehittymiseen, sillä ”upseerihan aina haasteellisiin uusiin tehtäviin lähtee mielellään”. Tästä huolimatta urakehitykseen liittyvä erossaolo perheestä katsottiin aiheuttavan tietynlaisen ristiriidan.

”Puolustusvoimillahan on mahdollisuus määrätä ihmisiä tehtäviin jopa vastoin tahtoaan paikkakunnalta toiselle ja tavallaan asumaan perheestä erillään... sä et voi loppuelämäsi rakentaa tai edes pidempää ajanjaksoa, vaan se on se kaksi kolme vuotta.” H4

”Ei se siirtely minulle vaikeeta ole ollut. Ainut mikä kärsii on tietysti perhe, vaimo ja lapsihan se sitten hinnan maksaa. Upseerihan aina haasteellisiin uusiin tehtäviin lähtee mielellään.” H7

”Kyllä mä itse henkilökohtaisesti olen sitoutunut turvallisuuteen ja maanpuolustukseen ja sitä kautta tämän meidän perusarvomailmaan. Ainoa missä on kehittämismahdollisuuksia on perheen ja elämän yhteensovittamiseen, eli entistä enemmän ihmiset nykyisin arvostavat perheitä. Joskus syntyy ristiriitoja, jotka liittyy tähän urakiertoon ja siihen liittyviin seurannaisvaikutuksiin nimenomaan henkilökohtaisessa arvostuksessa, koska toi perhe ja kotona asuminen on tietysti ykkönen ja työ tulee toisena.” H3

Asiantuntijaura mahdollisuutena

Palkitsevaa olisi, jos asiantuntijuutta voisi syventää ja laajentaa riippumatta upseerin sotilasarvon ylentämisestä tai etenemisestä organisaation hierarkiassa. Valitsevan näkemyksen mukaan asiantuntijauran⁵¹ mahdollisuuteen puolustusvoimien kontekstissa katsottiin kuitenkin liittyvän sotilasarvot, joilla näkyvästi ilmaistaan henkilön organisatorista asemaa, sillä ”kyllä ne ulkoiset tunnusmerkit kertoo, millä tasolla asianomainen työskentelee organisaatiossa”. Toisaalta eräs upseeri muistutti, että sotilasarvojen kohdalla kyse on viime kädessä siitä, ”miten ihmiset mieltää sen arvomerkkien merkityksen”.

”Se (asiantuntijaura) on yksi sellainen sarka, jota pitäisi laajentaa... se, miten ihmiset mieltää sen arvomerkkien merkityksen, kärsiikö se sitten inflaation, jos ruvetaan olemaan asiantuntijatehtävissä everstinä kun ennen on ollut majurina. Tuntuu, että se voisi kärsiä, ehkä se on jo kärsinyt.” H8

”Kyllä ne ulkoiset tunnusmerkit kertoo, millä tasolla asianomainen työskentelee organisaatiossa. En näe sellaista mahdollisuutta, että eversti olisi majurin työryhmässä, vaikka olisikin asiantuntijan tehtävissä.” H7

Osaamisen riittävyys

Mahdollisuus urakehitykseen koettiin palkitsevaksi, mutta palkitsevuutta heikensivät osaamisen puutteet. Urakierron mukanaan tuomiin uusiin tehtäviin liittyen haastateltavat toivat esiin kokemuksen oman osaamisen riittämättömyydestä. Tehtävien muutosvaiheessa uuteen tehtävään oma osaaminen koetaan joissain määrin riittämättömäksi suhteessa uuden tehtävän vaatimuksiin. Riittämättömyyden tunteen katsottiin kuitenkin olevan usein vain lyhytaikaista ja osa normaalia työhön perehtymistä, jossa aluksi koetun epävarmuuden jälkeen henkilön osaaminen kasvaa ja hän oppii näkemään, ”mikä tehtävässä on kokonaisuuden kannalta tärkeintä”. Toisaalta eräs haastateltava piti osaamisen riittämättömyyttä ja liian nopeaa urakehitystä organisaation toimintaa haittaavana asiana.

”Ainahan siinä tulee sellainen tilanne, että kun sä vaihdat uuteen tehtävään, niin alussa tuntuu, että mitenhän mä osaan nää asiat. Mutta kyllä se osaaminen tulee... Sun pitää vain ottaa selvää niistä asioista.” H2

⁵¹ Asiantuntijauralla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että sotilasarvo ja työtehtävän määrittelemä asema organisaatiossa eriytyvät. Tällöin työtehtävä ja hierarkinen asema organisaatiossa ei suoraan kytkeydy henkilön sotilasarvoon tai sotilasarvo ei suoraan määritä henkilön työtehtäviä ja hierarkista asemaa.

”Meillä pitäisi tätä tehtävässä pysymisaikaa pidentää. Jos karrikoiden sanotaan, niin ensimmäinen vuosi menee asian opettelemiseen, toisena vuotena pystyisit jotain jo tekemään ja kolmas vuosi olisi hyödyllistä tehdä, että opit sen asian ja voit viedä sitä asiaa eteenpäin.” H3

Sotilasarvon ylentäminen

Sotilasarvon ylentäminen koettiin palkitsevaksi asiaksi, mutta ylentämiseen liittyvä tietty mekaaninen perusvire heikentää palkitsevuutta. Haastateltavat katsoivat, että ylentäminen tapahtuu pääasiassa valmistumiskurssin ja siis käytännössä virkaiän perusteella. Etenkin ylimpien sotilasarvojen kohdalla ajankohdalla katsottiin olevan suuri merkitys, sillä ylimpiin sotilasarvoihin liittyviin tehtäviin eteneminen edellyttää kyseisten tehtävien vapautumista. Erään upseerin mukaan mekaanisen perusvireen vähentämiseksi tulisi mahdollisesti ylennettävien henkilöiden joukkoa laajentaa ja näin mahdollistaa ”alempana olevan kyvykkään ja kyntensä osoittaneen kaverin nouseminen”. Toisaalta eräs toinen upseeri muistutti ylennettävän henkilön kyvykkyyden arvioinnin luotettavuudesta ja torjui sotilasarvon ylentämisen sillä perusteella, että ”nuori kaveri on jossain kohtaa päässyt loistamaan”.

Henkilön tunnettavuudella katsottiin olevan oma vaikuttavuutensa sotilasarvon ylentämisessä. Haastateltujen mielestä ylentäminen perustuu näennäisen objektiiviseen arviointikriteeristöön, mutta todellisuudessa valinta perustuu henkilökohdaisiin mieltymyksiin ja suhteisiin.

”Alkuvaiheessa se menee valmistumiskurssin mukaisessa järjestyksessä. Mitä ylemmäs nousee yhä enemmän siihen vaikuttaa ne palvelustehtävät, joissa on toiminut ja mikä on asianomaisen henkilön käyttöarvo eli miten häntä viedään uralla eteenpäin.” H3

”Ehkä sitä voisi laajentaa sitä kategoriaa, jotka laitetaan siihen samaan laatikkoon ja hämmennetään siitä ulos seuraavaan arvoon...Sitä voisi jotenkin laajentaa sitä repertuaaria, että siinä olisi paljon isompi määrä henkilöitä, joilla olisi mahdollisuus seuraavaan arvoon, kun seuraava ylennyskierron tulee. Nykyisin se on ehkä turhan pieni... Vaikka olisi kuinka kyvykäs kaveri siellä alempana ja osoittanu kyntensä niin se on poikkeuksellinen menettely, että se pystyy millään tavalla nousemaan sieltä.” H8

”Tuntuu hieman nurinkuriselta, jos siellä olisi nuoria kavereita, jotka ovat joissain kohtaa päässeet loistamaan, olisivat menneet rutinoituneempien kavereiden ohi.” H6

”Siinä on se valmistelijan ja esimiehen oma näkemys, mihin kohtaan se ihminen siinä listassa menee. Tällöin on paljon kysymys henkilökohtaisista mieltymyksistä eli kun jonkun ihmisen tuntee sieltä, että tämän on hyvä kaveri. Joku toinen yksilö, jota et tunne, saattaa siinä listassa jäädä tunteeseen perustuvan järjestyksen ulkopuolelle.” H3

”Toki siinäkin (ylentämisessä) on tietyt kriteerit olemassa... mutta se on kuitenkin joka tapauksessa enemmän mutu-menetelmällä se jonoon laittaminen.” H8

5.1.2 Palaute

Palaute liittyy palkitsemiseen keskeisellä tavalla esiin. Eräs haastateltava kuvasi palautteen merkitystä siten, että mikäli organisaatiossa kukaan ei kiinnitä onnistuneeseen suoritukseen mitään huomiota, alkaa henkilö herkästi epäillä työnsä laatua ja merkitystä, sillä ”rupeehan sitä miettimään, että oliko siinä oikeesti mitään hyvää vai ei”. Upseerien keskuudessa keskeistä näyttää olevan ylipäänsä huomioiduksi tuleminen, sillä myös niin kutsuttu korjaava tai ”arvosteleva” palaute on toivottavaa. Muiden taholta tuleva huomioiminen osoittaa, että muut organisaation jäsenet ovat huomioineet henkilön suorituksen. Tämä ilmentää työyhteisön taholta tullutta arvostusta, sillä ”jos se jollain tavalla noteerataan, niin ... se jollain tavalla kruunaa sen arvon sitte”.

”Ihminen vaan tuppaa olemaan semmonen, niin kuin sanotaan, kissa kiitoksella elää. Onhan se päivän selvää, että jos oikeasti tiedät saavuttaneesi jotain hyvää, arvokasta ja jolla on laajempaa merkitystä ja jos sitä ei kukaan millään tavalla noteeraa, niin rupeehan sitä miettimään, että oliko siinä oikeesti mitään hyvää vai ei. Miksei sitä kukaan ole noteerannu, kuvittelenko mä ite liikoja siitä työstä tai tilanteesta tai asiasta vai mikä on vialla. Mutta jos se jollain tavalla noteerataan, niin sanotaan, että se jollain tavalla kruunaa sen arvon sitte.” H8

”Tärkeintä olisi, että sieltä tulisi rehtiä palautetta, sekä positiivista että eteenpäin vievää, kannustavaa ja arvostelevaa palautetta. Tämä olisi tärkeintä. Se yhteys ja kanava pysyisivät oikealla tavalla realistisena, että siihen palautteeseen voisi luottaa.” H1

Palautteen tilannekohtaisuus

Palkitsevuuskokemuksen syntyminen edellyttää palautetta, joka huomioi tilanteeseen liittyvän laajemman kontekstin. Esimerkkinä huonosta palautteesta upseerit

mainitsivat mekaanisesti toistetun fraasinomaisen palautteen, joka ei todennäköisesti synnytä palautteen saajassa palkitsevuuskokemusta. Palautteen tilannekohdaisuus voi näyttäytyä esimerkiksi siinä, että esimiehen alaisen työhön kohdistama seuranta voi tietyssä tilanteessa henkilön kannalta olla ”kyttäämistä” ja toisessa tilanteessa henkilön autonomiaa lisäävää kiinnostuksen osoittamista. Saman palautteeseen liittyvän toimenpiteen katsottiin siis voivan tuottaa palkitsevuuden kannalta myönteisen tai kielteisen lopputuloksen. Upseerit toivat esiin myös toiveen, että annettu palaute perustuisi tosiasioihin ja olisi perusteltua. Esimerkki perusteettomasta palautteesta on kehnon suorituksen kehuminen. Tällaista palautetta haastateltavat pitivät epäaitona ja katsoivat, että esimies vain ”puhuu lämpimikseen”.

”Se, että esimiehen pitää olla kiinnostunut siitä, mitä alainen tekee ja hän menee sinne huoneen ovelle seuraamaan, niin joku voi ajatella, että esimies on kiinnostunut mitä mä teen, joku toinen voi ajatella, mitä se tähän tuli kyttäämään.” H6

”Palaute menettää merkityksen, jos kehuu jostain sellaisesta suorituksesta, mikä alaisenkin mielestä on normaali suoritus.... sellainen esimies, joka jatkuvasti kehuu, ylistää ja kiittää, kun tekee sitä kaksi viikkoa, kukaan ei enää kiinnitä siihen mitään huomiota, vaan toteaa että se puhuu lämpimikseen.” H7

Palautteen selkeys

Selkeä ja suora palaute katsottiin palkitsevaksi. Palautteen epäsuoruuden, esimerkiksi kiittäminen ilman varsinaista ”kiitos” sanaa, ja vihjailevuuden katsottiin heikentävän palkitsevuuskokemusta. Eräs upseeri kuvasi epäselvään palautteeseen liittyvää tilannetta siten, että, että palautteenantajan käytöksestä ja olemuksesta kyllä huokuu ”hyväksyntää”, vaikka kiitosta hän ei sanokaan. Tällöin palautteen palkitsevuuden kannalta keskeiseksi nousee se, ”kuinka pystyy tulkitsemaan eri asioista palautetta suhteessa omaan toimintaansa”.

”Silloin kun menestyy, annetaan joku kiitos, mutta se osoitetaan myös omalla käytöksellä ja hyväksyntänä.” H2

”Palautekuvio on siinä mielessä mielenkiintoinen, että se on pitkälti riippuvainen siitä yksilöstä, että kuinka pystyy tulkitsemaan eri asioista palautetta suhteessa omaan toimintaansa.” H5

”Se (palaute) ei välttämättä sisällä sitä kiitos sanaa. Todetaan vaan, että tämä meni erittäin hyvin ja pitää ymmärtää, että se oli kiitos, eikä moite.” H7

Palautteen riittävyys

Henkilöstön palkitsevuuden näkökulmasta upseerit saavat palautetta liian vähän. Palautteen riittämättömyyden syitä haastateltavat pohtivat myös sen kautta, millaisia palautteenantajia he itse ovat. Tällaisessa tarkastelussa tuli esiin, että vaikka palautteenantaja itse kokisi antavansa palautetta runsaasti, katsovat palautteen kohteena olevat henkilöt saavansa palautteen yleensä riittämättömäksi. Erääksi syyksi tähän epäsuhtaan haastateltavat katsoivat palautteen epäselkeyden. Toisin sanoen tilanteet, jotka esimiesten mielestä sisälsivät palautteen antamisen, eivät palautteen kohteena olevien henkilöiden mielestä sellaisia olleet. Aineiston perusteella palautteen määrää rajoittaa myös ajatus, jonka mukaan palautteen tulee aina perustua suoritukseen, joka ”selkeästi poikkeaa” normaalista suoritustasosta. Samansuuntainen on myös pelko liian palautteen huonoista vaikutuksista ja jonka mukaan ketään ”ei arvaa liikaa kehua”.

”Ensin pitää todeta, että sitä tulee liian harvoin. Jos joku oikein selkeästi poikkeaa, niin siitä tulee kiitosta jostain ulkopuolelta, sitten se kyllä onneksi havaitaan.” H8

”Mielestäni annan palautetta, mutta työilmapiirikyselyt paljastavat minunkin osaltani sen, että alaiset toivoisivat saavansa positiivista palautetta merkittävästi enemmän kuin mä sitä tänä päivänä annan. Tämä on meidän suomalaisen luonteeseen sanoisin geeniperimän kautta asemoitunut tällä tavalla, että ei arvaa liikaa kehua.” H1

Palautteen julkisuus

Palkitsemisen kannalta palautteen julkisuudella on merkitystä. Aineistosta nousi esiin kysymys palautteen julkisuudesta ja siitä, millaisessa tilanteessa palaute tulisi antaa. Palautteen saajalla ei välttämättä tarvitse olla aktiivista roolia tilanteessa, vaan myös esimerkiksi henkilön nimen mainitseminen jossain tilaisuudessa katsottiin kuuluvan osaksi julkista palautetta. Vallitsevan näkemyksen mukaan etenkin yllätyksenä tuleva julkinen palaute saa palautteen kohteena olevan henkilön hämilleen. Eräs upseeri kuvasi tilannetta siten, että kun ”heittäisi kylmää vettä sangollisen naamalle”. Palautteeseen liittämä varaus johtui siitä, että ”ei haluta, että nostetaan kaapin päälle että katsokaa”. Julkisen palautteen pelättiin aiheuttavan työyhteisössä ihmetystä ja kysymyksen ”että miten se nyt sinua meni kehuamaan, että olenhan minäkin tehnyt tätä hommaa”.

”Esimerkkinä tää johtajakoulutuksen kehittäminen. Siitä mainittiin kyllä osaston puitteissa ja kahvitkin jopa juotiin, usean tuhannen euron stipendi ja kello Kaskialan⁵² kourasta, niin se oli sellanen tilanne, että kyllähän se mieltä lämmitti sillon, että se otettiin tällä tavalla esille. Ihminen vaan tuppaa olemaan semmonen, että vaikka sä oot kuinka helvetin hyvä, jos sä oot iteksesi hyvä ja muut ei sitä tiedä, niin miten siitä nautit ite.” H8

”Ymmärrän täysin sen tunteen, kun väri vaihtelee kasvoilla ja menee sanatomaksi, että mitäköhän tässä nyt pitäisi sanoa, kun toinen tulee vilpittömästi kiittämään. Se, että se tuntuu hyvältä, tulee tietyllä viiveellä, sulattele sitä vähän aikaan ja sitten se tulee jälkiefektinä. Yön hiljaisina hetkinä se kirkastuu, että aijaa sehän kiittikin. Se tilannehan on sellainen, että heittäis kylmää vettä sangollisen naamalle.” H7

”En mä sano, että se on häveliäisyys, vaan jokainen menee sinne nurkkaan, eikä halua, että julkisesti toiset sanoo, että miten se nyt sinua meni kehuamaan, että olenhan minäkin tehnyt tätä hommaa. Ei haluta, että nostetaan kaapin päälle että katsokaa.” H7

Palautteen rakentavuus

Myös rakentava palaute voi upseerien mielestä olla palkitsevaa. Haasteellista upseerien mielestä on antaa rakentava palaute siten, että ”se vie asioita eteenpäin”. Tämän takia upseerit arvostivat suoraa, selkeästi ymmärrettävää palautetta. Epäselvää ja monimerkityksellistä vihjailua ei koettu toimivaksi tavaksi. Ihanteellisessa tapauksessa rakentavan palautteen katsottiin olevan sellaista, että sen ”tuella pystyisi kehittämään sekä työntekijänä että ihmisenä”.

Upseerien esiin nostamiin palautekäytäntöihin liittyy toiminnan aikana havaittuihin virheisiin puuttuminen. Haastatellut katsoivat, että tyypillisesti virheistä vaivataan ja ajatellaan, että kyllä henkilö ”itse tajuaa, että nyt meni pieleen ja korjaa sen”. Varsinkin organisaatiohierarkiassa ylemmällä tasolla olevan henkilön virheisiin voi olla vaikeaa puuttua.

”Alaisen näkökulmasta (negatiivinen palaute) pitäisi pystyä antamaan se palaute sillä tavalla, että se vie asioita eteenpäin, eikä niin että se latistaa entisestään. Tarkoitushan on, että sen esimiehen ja työyhteisön tuella pystyisi kehittämään sekä työntekijänä että ihmisenä.” H2

⁵² Puolustuvoimain komentaja, amiraali Juhani Kaskiala.

”Kahden kesken ja suoraan pitää tulla sanomaa, eikä kierrellä ja kaarrella. Hyvä esimerkki oli tänään meidän omassa info-tilaisuudessa. Esikuntapäällikkö vihjaili tuolla jostakin viime vuoden huonosta toiminnasta, jonka arvelen liittyvän meihin, mutta en ole vielä esimiehen kanssa kerennyt keskustelea siitä. Tämmösestä mä en tykkää, että tuolla sitten sadan ihmisen kuullen vihjaillaan jotain ja kaikki rupee miettii, että mitäköhän toi tarkotti ja miksi.” H8

”Mä sanoisin, että vielä vähemmän puututaan, sitten ollaan hiljaa. Ajatellaan, että kyllä se perkule itte tajuaa, että nyt meni pieleen ja korjaa sen... Vaikka tietää selkeesti, että nyt tää homma kusi kyllä, niin siitä huolimatta tuntuu, että esimies ei tule ihan hevillä siitä sanomaan.” H8

”Yleensä esimiehen virheistä ei uskalleta tulla edes kertomaan.” H7

5.1.3 Vaikutusmahdollisuudet

Upseerit pitivät työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia palkitsevuuden kannalta tärkeinä. Vaikutusmahdollisuuksilla haastateltavat tarkoittivat työn itsenäisyyttä ja ennustettavuutta sekä tähän liittyvää kokemusta oman työn hallinnasta ja autonomisesta asemasta. Palkitsevuuskokemuksia heikensi työn ennustettavuutta haittaavat oman esimiehen yläpuolelta tulevat tehtävänannot. Palkitsevaa myös on, jos esimiehet perustelevat ja taustoittavat antamansa tehtävät.

”Työtehtävien järjestely on aika itsenäistä. Sellaista, mistä en tykkää on kun yhtäkkiä puun takaa tulee jotakin, esimiehen esimieheltä, asioita, joita pitää äkkiä hoitaa, se lyö sekaisin viikkokalenterin. Se on tässä päivittäisessä työskentelyssä suurin murhe.” H8

”Välillä päätökset on hyvin perusteltu, välillä on näitä perinteisiä sotilasyhteisön juttuja, että kunhan käsketään. On se ehkä pikkuhiljaa avoimempaa. Ehkä enemmän pitäisi pystyä perustelemaan. Toki tiettyjä asioita on, jotka pitää käskää.” H5

Työajan järjestelyt

Mahdollisuus vaikuttaa työajan järjestelyihin katsottiin palkitsevaksi. Tällä haastateltavat tarkoittavat mahdollisuutta suunnitella ja toteuttaa joustavasti sekä lomia että eri elämäntilanteisiin liittyviä muita vapaita, esimerkiksi isyysvapaita ja vuorotteluvapaita. Haastateltavat katsoivat merkitystä olevan sillä, kenen taholta työajan järjestelyihin liittyvät rajoitteet tulevat. Upseerit hyväksyivät työajan joustojen rajoittavat käytännöt, mikäli niiden katsotaan selkeästi olevan työn luontee-

seen perustuvia. Työtovereiden pitkiin poissa oloihin suhtautuminen oli hyväksyttävä, joskin hieman varauksellinen, sillä arveltiin organisaation taipuvan pitkiin poissa oloihin ja lähtökohtana olevan, että työyhteisössä ”kärsimme poissaolot nahoissamme”.

”Meillä on täällä perusyksikössä mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin. Lomat me suunnitellaan itse silloin, kun me halutaan ne toteuttaa.” H5

”Ainakin tässä meidän perusyksikössä on onnistunut ihan hyvin nää kaikki isyys- ja hoitovapaat sun muut... Mun mielestä on hyvä, että niitä käytetään.” H6

”Jos siellä kasarmin edessä on aamulla odottamassa viisi varusmiestä, et sä siinä voi sanoa, että nyt tähän pitäisi saada vähän joustoa.” H2

5.1.4 Työn suunnittelu organisaatiossa

Työn organisoinnilla voidaan edistää upseerien palkitsevuuskokemuksia. Upseerien työn suunnittelu organisaatiossa liittyy esimerkiksi mahdollisuuteen priorisoida tehtäviä ja vaikuttaa oman työnsä aikatauluihin. Aineistosta nousi esiin näkemys, jonka mukaan ”mitä alemmalla tasolla ollaan, sitä vähemmän voidaan itse käyttää sitä harkintavaltaa, koska joku on käskenyt, että se tehdään”. Esimiestyötä haastateltavat pitivät tärkeänä, jotta ei syntyisi tilannetta, jossa uusia tehtäviä aina vain lisätään vanhojen päälle miettimättä niiden tärkeyttä. Organisaation suuntaan esitettiinkin toive, että esimies kertoisi ”mitä tehtäviä lopetetaan”.

”Ne, mitkä pitää tehdä niin tehdään ja ne mitä ei ehditä, jätetään tekemättä ja kerrotaan, että näitä ei vain kyetä tekemään tässä vaiheessa.” H7

”Ei sitä (priorisointiapua) oikein tule. Kauniita lauseita tulee, että keskitytään oleelliseen ja karsitaan epäoleellisia. Mutta mitä alemmalla tasolla ollaan, sitä vähemmän voidaan itse käyttää sitä harkintavaltaa, koska joku on käskenyt että se tehdään.” H3

”Samalla kun uusia asioita otetaan käyttöön, pitäisi kertoa, mitä tehtäviä lopetetaan. Nyt meille tulee kokoajan uusia asioita, jotka on ihan tärkeitä, mutta ei voi kaikkea kasata. Mulla on mielikuva, että meillä lähdetään innokkaasti johonkin uuteen projektiin, mutta sitten kun asian valmistelija siirtyy uuteen tehtävään, tulee uudet ajatukset.” H3

Tavoitteiden selkeys

Työhön liittyvät selkeät tavoitteet koettiin palkitseviksi. Upseerit toivat esiin, että heidän työhönsä liittyy tietyt vuosittain määriteltävät tavoitteet. Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti voivansa olla mukana määrittelemässä työhönsä liittyviä tavoitteita. Motivaation syntymisen kannalta tehtävien ja niihin liittyvät tavoitteiden perusteleminen katsottiin tärkeäksi. Tavoitteiden selkeyttä häiritsee nopeasta urakehityksestä johtuvat tehtävämuutokset, joiden seurauksena tiettyjen tehtävien tavoitteet voivat hämärtyä. Kuten eräs upseeri asian kuvasi, puolustusvoimissa ”on paljon tehtäviä, jotka ovat alkaneet ennen minua ja jotka eivät valmistu minun aikanani”.

”Joskus kun ylempi johtoporras lähettää jonkun asiakirjan tai jonkun tehtävän, joka pitää tehdä, niin aina ei aukea se, miksi tätä asiaa tehdään. Kyllähän meillä puolustusvoimissa pitäisi paremmin pystyä myymään asioita organisaatioille. Mikä on syy, miksi se tehdään? Jos se paremmin pystyttäisi motivoimaan ja kertomaan se tarkoitus.” H3

”Täällä on paljon tehtäviä, jotka ovat alkaneet ennen minua ja jotka eivät valmistu minun aikanani, eli kyseessä on pitkä prosessi. Kun tämän kentän kautta ruvetaan asiaa ajattelemaan, niin ei tavoitteet läheskään aina ole selvillä.” H3

Resurssien riittävyys

Palkitsevuuskokemusten kannalta työlle olisi varattava riittävät resurssit. Liian pieniksi koetut resurssit johtavat toisinaan palkitsevuuskokemuksen kannalta kielteiseen tilanteeseen, jossa työ muodostuu eräänlaiseksi ”hullunmyllyksi”. Eräs upseeri nosti esiin ihmisen oman ”kyltymättömyyden” mielenkiintoisia, haastavia ja innostavia tehtäviä kohtaan. Kyltymättömyydellä hän tarkoitti sitä, että henkilö asettaa itselleen aina vain kunnianhimoisempia tavoitteita, jonka seurauksena tulaa tilanteeseen, jossa mitkään ”aikaresurssit eivät riitä”.

”Tässä tehtävässä työt kaatuu aina päälle. Mutta kyllä mä henkilökohtaisesti pystyn niitä hallitsemaan, vaikka jatkuvasti tunnelma on se, että hullunmyllyhän tämä tietyllä tavalla on.” H3

”Tähän yhteisöön hakeutuu ihmisiä, joilla on voimakas arvolataus ja vahva sitoutuminen tähän yhteisöön... se johtaa sille kehitysteille, että ihminen on kyltymätön täyttämään tehtävän. Tässä asetelmassa käytössä olevat aika-resurssit eivät riitä.” H1

”Se aikaresurssi on vaikein. Kyllä laatupuolelta aikatekijä karsii ja vaikuttaa työn laatuun.” H4

Työsuhteen pysyvyys

Työ- tai virkasuhteen pysyvyys ei noussut palkitsevana tekijänä esille, sillä haastateltavat pitivät palvelussuhteitaan hyvinkin turvallisina. Upseerit katsoivat, että henkilön itsensä toiminnalla on suuri merkitys oman palvelussuhteensa pysyvyyteen ja irtisanomiset liittyvät henkilökohtaisiin syihin ja ongelmiin ”joita mies on itse itselleen aiheuttanut”. Tosin aineiston keruun aikana käynnissä olevan yleisen kehityksen puolustusvoimien ja valtionhallinnon ympärillä katsottiin lisäävän epävarmuutta palvelussuhteiden pysyvyydestä.

”Mä en ole törmännyt yhteenkään irtisanomiseen. Ehkä se yleisin tapaus on henkilökohtaiset syyt, joita mies on itse itselleen aiheuttanut. Se voi olla alkoholin tai huumeiden käyttö.”

”Se menee ihan eläkejärjestelyjen kautta ainakin toistaiseksi. Näiden ulkoistamisten yhteydessä kaikki vanhat työntekijät on päässyt uusiin firmoihin töihin. Suoranaisia irtisanomisia ei tule muissa kuin suoranaisissa virkavirheissä.” H7

”Aina pyritään asianomaiselle tarjoamaan muita töitä. Aina löytyy töitä, kysymys on siitä mistä. Kun on vakinaisen viran saanut, pyrimme pitämään henkilöstä kiinni ja tukemaan häntä.” H7

5.1.5 Työn merkitys ja arvot

Työn merkitys ja arvot ovat keskeisiä upseerien palkitsevuuskokemuksien lähteitä. Upseerien työhönsä liittämät arvot ja arvostettavat asiat työtovereissa kytkeytyvät maanpuolustukseen, isänmaallisuuteen ja aiempien sukupolvien työn arvostamiseen. Haastatellut katsoivat, että puolustusvoimien työn tarkoituksena on turvata tietynlainen pysyvyys, millä he tarkoittivat Suomen itsenäisyyden turvaamista.

Tällaisista arvoista katsottiin seuraavan tietty toimintaan liittyvä staattinen perusvire, jossa muutoksiin kaiken kaikkiaan suhtaudutaan jossain määrin pidättyväisesti. Kuten eräs upseeri asian totesi, toiminta kyllä ”katsoo kokoajan eteenpäin” ja edustaa tietynlaista ”elämänkaaren hallintaa”, mutta yhteinen hyvin tarkasti määrittynyt ”kiveen hakattu” arvopohja luo kohtalaisen tiukat puitteet toiminnalle.

”Meille tärkeitä arvoja ovat maanpuolustus kokonaisuudessaan, siihen liittyen itsenäisyys ja veteraanien työn arvostaminen. Nämähän on niitä niin sanottuja kiveen hakattuja arvoja.” H2

”Tietysti tää isänmaallisuus, mutta toisaalta tietynlainen pysyvyys. Puolustusvoimat on ollut niin kauan kuin Suomikin ja tulee olemaan. Vanhakan-
taisuus voi olla vähän huono, mutta ei välttämättä niin muutoksenhakemista
ole tässä meidän toiminnassa.” H6

”Aiempien sukupolvien työ, yhteisöllisyys, jatkuva kehittyminen. Arvoja,
jotka kokoajan katsovat eteenpäin, tässä on elämäнкаaren hallinta.” H1

”Toissa iltana olimme osastomme kanssa erittäin vaativassa suunnitteluse-
minaarissa. Seminaarin virallisen osuuden jälkeen olimme olleet saunassa ja
saunan jälkeen päivällisellä. Siellä päivällisellä tajusi sen, että sillä kahden-
kymmenen ihmisen joukolla edustetaan jotain, mikä on valtavan arvokasta
ja minkä arvokkaan asian eteen me tehdään työtä vilpittömästi ja hyvässä
yhteishengessä. Tuli sellainen yhteenkuuluvuuden tunne ja niiden ihmisten
arvostamisen tunne. Ei voinut muuta kun tuntea ylpeyttä paitsi kuulumisesta
siihen joukkoon niin myös siitä, että se tehtävä on uskottu itselle, saa toimia
sen joukon esimiesroolissa. Siihen ei liittynyt mitään sellaista, että joku olisi
kehunut tai sanonut, vaan se rakentui näistä näkymättömistä elementeistä.
Se on se tunnetaso, joka tulee.” H1

Työn merkitys

Merkitsevä työ koettiin palkitsevaksi. Upseerit katsoivat, että puolustusvoimien toiminta on voimakkaasti ankkuroitunut maanpuolustukseen ja maapuolustukseen liittyviin arvoihin nojaa upseerin työn merkitys. Puolustusvoimien toiminnan ta-
voite eli maanpuolustus ja siihen liittyvät organisaation arvot tulevat selkeästi
esiin organisaation toiminnassa ja tavoitteissa. Koko puolustusvoimien ja yksittäi-
sen upseerin arvojen välistä suhdetta eräs upseeri kuvasi siten, että, ”työn arvo ja
merkitys tulee sieltä, että ne arvot, joita mä edustan tulee edustetuksi tässä järjes-
telmässä”.

”Kaikki, ketkä näihin töihin on lähtenyt ja on kokenut sen innon alkaa
maanpuolustustyöhön, niin kyllä se on tietynlainen kutsumus taustalla. Jos
tätä ei koe tarpeelliseksi, en mä usko että täällä hirveen kauaa oheissurfaa-
jana jaksaa roikkua.” H3

”Kyllä koen. Työn tulosten vaikuttavuuden kautta ymmärtäen, että se vai-
kuttaa niin valtavan moneen ihmiseen. Työn arvo ja merkitys tulee sieltä,

että ne arvot, joita mä edustan tulee edustetuksi tässä järjestelmässä. Niillä arvoilla sitoudun työskentelemään tämän järjestelmän puolesta. Tätä kautta syntyy merkitys toiminnalle.” H1

Koettu arvostus

Upseerit kokivat, että heitä arvostetaan ja se on heille palkitsevaa. Esimerkiksi upseerin virkapuvun julkisesta näyttämisestä ei kukaan haastateltava muista koskaan hävenneensä. Työyhteisön sisäisesti tarkastellen upseerin arvostettavat piirteet liittyvät sekä henkilön fyysisiin että toiminnallisiin piirteisiin. Kuten eräs haastateltava asian ilmaisi, henkilön pitää fyysisten ominaisuuksiensa puolesta voida ”sanoa itseään ammattisotilaaksi”. Arvostettavia toiminnallisia piirteitä upseereissa ovat esimerkiksi ”uutteruus, ahkeruus, kuuliaisuus”.

”Ainakin ympäröivässä yhteiskunnassa täällä maaseudulla arvostetaan. Pääkallopaikasta (pääesikunta) en osaa sanoa.” H8

”Kyllä, mun mielestä ihan tavallista joukkueen kouluttajankin hommaa arvostetaan.” H6

”Kyllä niitä katsotaan ylöspäin, jotka on fyysisiltä ja ulkosilta ominaisuuksiltaan sen näköisiä, että voi sanoa itseään ammattisotilaaksi.” H5

”Uutteraa, ahkeraa, oma-aloitteista. Sellaista, joka osaa ottaa sen alaisese-
man niin kun esimiehen kannalta eli ei tavallaan haittaa esimiesten toimin-
taa, eli ei kyseenalaista aina kaikkea.” H5

Arvojen yhteensopivuus

Upseereilla työn palkitsevuus kiinnittyy vahvasti arvoihin. Aineistossa korostui organisaation edustamien arvojen ja yksittäisen upseerin edustaminen arvojen yhteensopivuus. Yhteensopivuudella tarkoitetaan, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi, ”työn ja henkilön ideaalimaailman välistä ristiriitaa”. Tämä yhteensopivuus tai yhteensopimattomuus konkretisoituu päivittäisessä työskentelyssä, vaikka ”niitä ei sillä tavalla ajatella päivittäisessä elämässä”. Mikäli henkilön ja työn edustamat arvot ovat yhteensopivia, henkilö kokee työnsä hyödylliseksi ja tuntee, että kaikki toimenpiteet työssä ”vievät sitä kohti tavoitetilaa” ja kohti sellaista yhteiskuntaa, mitä henkilö haluaisi. Sama haastateltava kuvasi arvojen yhteenso-
pivuuden muodostavan ”aparaatin, joka ruokkii itse itseään”. Tällaisen ajattelun mukaan, kuten eräs toinen upseeri asian kuvasi, ”ura ei ole tärkein asia, vaan työ puolustusvoimissa”.

”Kokee sen työn sinällään hyödylliseksi ja tietää, että kaikilla niillä toimenpiteillä, millä tätä hommaa vie eteenpäin, vie sitä kohden tavoitetilaa, minikälaisten asioiden tässä yhteiskunnassa haluaisi olevan kohdallaan. Muussa tapauksessahan tulisi sen työn ja ideaalimaailman välinen ristiriita. Näin pitää olla. Se on sellainen aparaatti, joka ruokkii itse itseään.” H7

”Jos ruvetaan yleensä arvoista puhumaan, niin totta kai sieltä tulee perhe ja terveys ja kaikki tämmöinen. Toki sen perheen hyvinvoinnin pystyy linkittämään puolustusvoimiin ja tähän maanpuolustamiseen ja tämmöiseen turvaamiseen.” H8

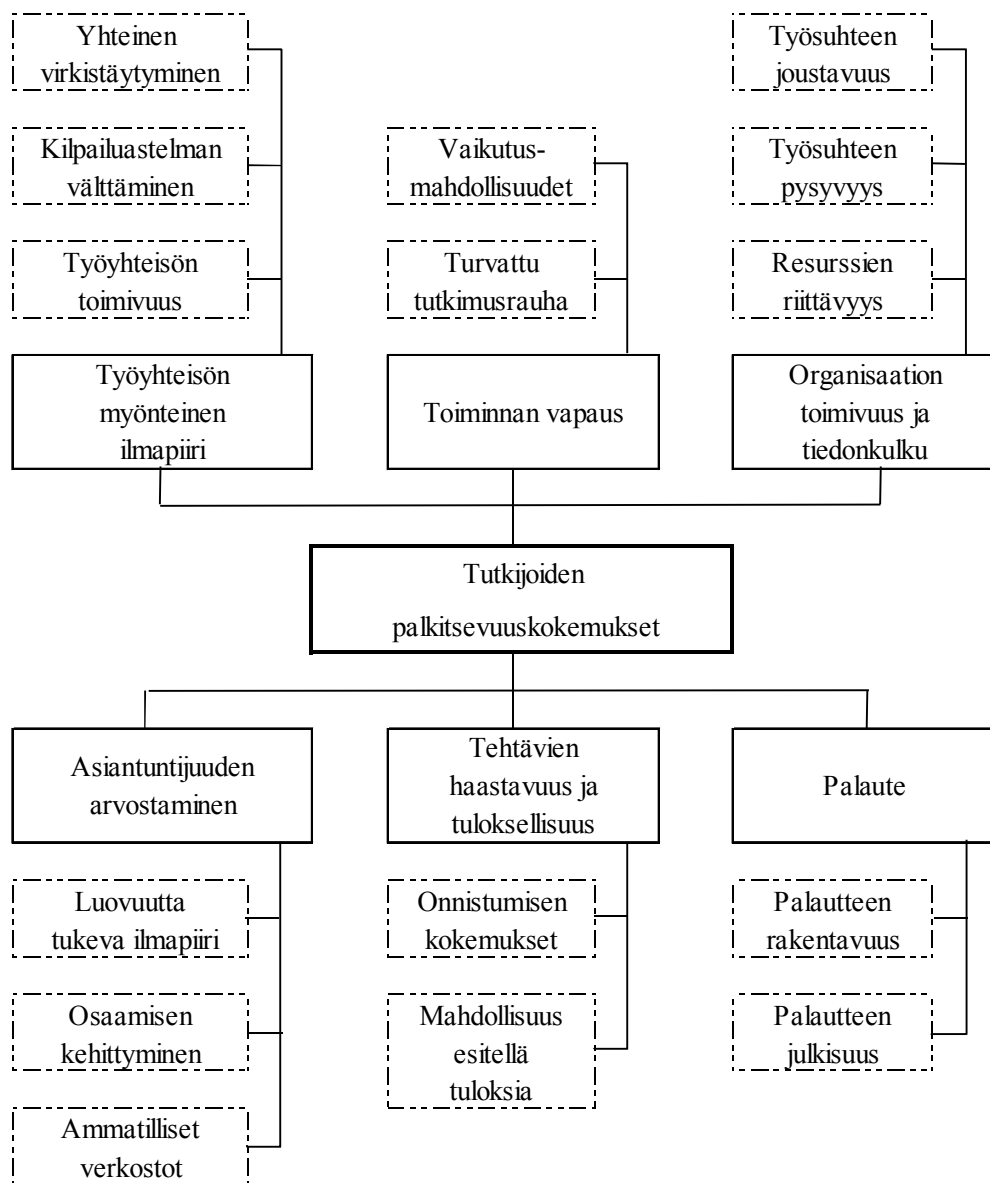
”Osalle henkilöistä se ura ei ole tärkein asia, vaan työ puolustusvoimissa.” H3

5.2 Tutkijoiden palkitsevuuskokemukset

Seuraavaksi kuvataan tutkijoiden palkitsevuuskokemusten kategoriat. Tutkijoiden palkitsevuuskokemusten yläkategoriat ovat työyhteisön myönteinen ilmapiiri, toiminnan vapaus, organisaation toimivuus ja tiedonkulku, asiantuntijuuden arvostaminen, tehtävien haastavuus ja tuloksellisuus sekä palaute.

Työyhteisön myönteisen ilmapiirin alakategorioita ovat työyhteisön toimivuus, kilpailuasetelman välttäminen sekä yhteinen virkistäytyminen. Toiminnan vapauden alakategorioita ovat turvattu tutkimusrauha ja vaikutusmahdollisuudet. Organisaation toimivuuden ja tiedonkulun alakategorioita ovat resurssien riittävyys sekä työ- tai virkasuhteen pysyvyys ja joustavuus. Asiantuntijuuden arvostamisen alakategorioita ovat luovuutta tukeva ilmapiiri, osaamisen kehittyminen ja ammatilliset verkostot. Tehtävien haastavuuden ja tuloksellisuuden alakategorioita ovat onnistumisen kokemukset ja mahdollisuus esitellä tuloksiaan. Palautteen alakategorioita ovat palautteen rakentavuus ja palautteen julkisuus. Jokaisen kategorian alussa on tiivistetty kategorian keskeinen sisältö niin kutsutuksi kuvauskategoriaksi. Aineiston perusteella syntyneet kategoriat on kuvassa 25 ryhmitelty hierarkiseksi kuvauskategoriajärjestelmäksi.⁵³

⁵³ Lainauksissa tutkimuksen kohteena olevan organisaation nimi on korvattu kirjaimella x ja muiden mainittujen organisaatioiden nimi kirjaimella y.



Kuva 25. Tutkijoiden palkitsevuuskokemusten kategoriat (yläkategorioiden ehyellä viivalla, alakategoriat katkoviivalla).

5.2.1 Työyhteisön myönteinen ilmapiiri

Työyhteisön myönteinen ilmapiiri koettiin palkitsevaksi. Tutkijoiden mukaan työyhteisön myönteinen ilmapiiri liittyy työyhteisön yhteisöllisyyteen, luovuuteen ja arvostukseen. Haastatellut katsoivat, että myönteisen ilmapiirin syntyminen on hyvin paljon riippuvainen sekä esimiestyöskentelystä että laajemmin koko työyhteisön vuorovaikutuskäytännöistä, sillä kuten eräs tutkija asiaa kuvasi, ”ei kai se

järjestelmä yksin mitään tee”. Työyhteisön myönteisen ilmapiirin kannalta kielteiseksi asioiksi haastateltavat nostivat yksilöllisen palkitsemisen, ”suosikkijärjestelmät” sekä ennakkoluuloihin perustuvan työntekijöiden ”lokeroimisen”.

”Tutkimukselle aidosti myönteinen ilmapiiri, sivistynyttä johtamista fraseologian sijaan.” (HE27)

”Ei kai se järjestelmä yksinään mitään tee. Pomoistahan tuo on kiinni, koko ajan on vaan niin kiire että uutta ei ehdi kokeilla ja oppia, kun koko ajan pitää olla tutkimuksellisella otteella niin turkasen yhteiskunnallisesti vaikuttavaa turvataksaan kestävä kehityksen.” (HE7)

”Esimiehillä merkittävä rooli siinä, että he tietävät mitä heidän alaisensa osaavat, arvostavat osaamista ja työntekijöitä; sekä välttävät työntekijöiden ”lokeroimista”, jotta osaaminen voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.” (HE19)

Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuus edistää tutkijoiden palkitsevuuskokemuksia. Haastateltujen mukaan arvostus ja tuki ilmentyvät hyvin monin tavoin esimerkiksi työyhteisön jäsenten luontevana vuorovaikutuksena, esimiesten osoittamana kiinnostuneisuutena, mahdollisuutena keskustella työhön liittyvistä asioista ja riittävänä tiedonjakamisena. Arvostukseen liittyy jokaisen organisaatiossa tehtävän työvaiheen arvostaminen, koko henkilöstön tasapuolinen kohtelu sekä yleensä ihmisten arvostus tehtävätyypistä riippumatta, sillä kuten eräs tutkija asian ilmaisi, arvostusta tulee osoittaa, ”kaikilla tasoilla ja kaikentyypisissä tehtävissä”.

”Tasapuolinen kohtelu ja yhteisesti noudatettavat pelisäännöt.” (HE46)

”Hyvin tehdyn työn huomioiminen suhteessa siihen, mikä työntekijän työtilanne on (ei vain kannustusta johtajille), jokaisen vaiheen työtä on arvostettava ja kannustettava.” (HE25)

”Esimies-alainen-akselin toimiminen: keskinäinen arvostus, luonteva vuorovaikutus ja joustavuus.” (HE43)

”Hyvät suhteet alaisiin ja riittävästi aikaa keskustella ongelmista ja päivittäisistä ongelmista.” (ES10)

”Avoimet ja luottamukselliset suhteet kaikkien toistensa kanssa tekemiseen joutuvien välillä.” (HE41)

Kilpailuasetelman välttäminen

Palkitsemisen kannalta tutkijoiden välille syntyvän kilpailuasetelman syntymistä ja yksilösuoritusten korostamista tulisi välttää, sillä niiden katsottiin heikentävät työyhteisön ilmapiiriä. Työyhteisön ilmapiiriä heikentävästä kilpailusta tulee erottaa ”terve” kilpailu, jota erään tutkijan edustavat esimerkiksi keksintöihin, menetelmäkehitykseen ja työn kehittämiseen liittyvät asiat.

”Tiimien ja yksikköjen palkitseminen ennemminkin kuin yksilöjen palkitseminen. Lisää tiimi- ja yhteistyöhenkeä. Liiallinen yksilösuoritusten korostaminen voi aiheuttaa kateutta ja huonoa työilmapiiriä. Keksinnöt, menetelmäkehitykset, parannusehdotukset ovat asia erikseen joista kannattaa yksilöitäkin palkita.” (HE34)

”Aihe on mahdottoman vaikea, koska yksilölliseen palkitsemiseen aina liitetään epäily suosikkijärjestelmästä. Ääritapauksessa palkitseminen voi johtaa jopa työpaikkakiusaamiseen, ja silloin ei palkitseminen ainakaan vahvista kehittymismotivaatiota.” (HE8)

”Aikanaan taloon tullessani kuvittelin, että työstä saadut tulokset ensi sijassa ratkaisisivat sen miten työntekijä viihtyy työpaikassaan, varsinkin tieteilisessä organisaatiossa. Sittenmin olen ruvennut arvelemaan tärkeää olevan, että kaikki saavat hyviä tuloksia, vaikka tulosten laadussa ja määrässä pakostakin on vaihtelua. Jotta tämä voisi toteutua, niin johtajilta vaaditaan viisautta ja oikeudenmukaisuutta, ja työntekijöiltä itsekriittistä suhtautumista omaan tilanteeseensa. Terve kilpailu on OK. Kaikki kilpailu paikasta auringossa ei sitä ole.” (HE15)

Yhteinen virkistäytyminen

Mahdollisuus yhteiseen virkistäytymiseen on palkitsevaa. Tutkijat nostivat esiin työtovereiden kanssa tapahtuvan yhteisen virkistäytymisen. Tällä tarkoitettiin rutiineista poikkeavia tilaisuuksia, esimerkiksi epämuodollisia juhlahetkiä ja erilaisia ammattialaan liittyviä retkiä.

”Kaipaisin yhteisiä tilaisuuksia, jotka olisivat rehellisesti virkistystä työporukan kanssa. Retkiä x kohteilla, ilman puolen päivän istumisia kuuntele-massa johdon löpinöitä.” (HE32)

”Myös koko talon yhteiset juhlahetket, retket ja virkistystoiminta piristävät henkilökuntaa.” (HE22)

5.2.2 Toiminnan vapaus

Työn vapaus on keskeinen tutkijoiden palkitsevuuskokemuksia edistävä tekijä. Toiminnan vapaus sisältää sekä mahdollisuuden itse määritellä työhön liittyviä tavoitteita että mahdollisuuden tehdä työtä itsenäisesti. Työn itsenäisyyttä rajoittavaksi tekijäksi tutkijat mainitsivat kontrollin, joka ”tappaa luovilta työntekijöitä elintilan ja saa aikaan ahdistavan ilmapiirin”. Toiminnan vapauteen katsottiin kuuluvan vapaus tehdä työtä itse valituin järjestelyin ja työtavoin sekä se, että työtä seurataan enemmän tuloksen kuin muutoseikkojen kautta.

”Asiantuntijan työssä tärkeää on toiminnan vapaus yhdistettynä selkeisiin tavoitteisiin eli vapauden ja kontrolloinnin suhde ja tämän oikea-aikaisuus.” (ES4)

”Moninkertaiset kontrollijärjestelmät on yksinkertaistettava.” (HE6)

”Liika kontrolli ja ”väijyminen” tappaa tehokkaasti luovilta työntekijöiltä elintilan ja saa aikaan ahdistavan työilmapiirin.” (ES1)

Turvattu tutkimusrauha

Tutkijoille työhön liittyvä tutkimusrauha on palkitsevaa. Tutkimusrauhalla haastateltavat tarkoittivat työyhteisön tutkijalle antamaa mahdollisuutta rauhassa ja ”ajatuksella” syventyä työhönsä. Arvokkaita ovat, kuten eräs haastateltava asian kuvasi, ”hetket, kun on aikaa suunnitella tulevaa ja toteuttaa käsillä olevaa tehtävää”. Tutkimusrauhaa haittaaviksi tekijöiksi tutkijat mainitsivat työhön liittyvän tuloshakuisuuden ja liian kiireisen työtahdin.

”Työtä leimaa tulosvastuullisuus ja -hakuisuus sekä tehokkuusvaatimukset. Eletään tiiviillä sykkeellä.” (HE36)

”Hetket kun joskus on aikaa suunnitella tulevaa tai toteuttaa käsillä olevaa tehtävää ilman, että tarvitsee keskittyä kymmeneen muuhun asiaan.” (HE21)

”On oltava tarpeeksi aikaa tehdä tutkimukset ja raportit ”ajatuksella” loppuun.” (HE28)

Vaikutusmahdollisuudet

Tutkijat kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden vaikuttaa työhön liittyviin tavoitteisiin ja työn suunnitteluun. Keskeiselle sijalle haastateltavat nostivat vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien välisen tasapainon. Haastateltavat korostivat henkilön

vaikutusvaltaa asioihin, joista hän on vastuussa, sillä ”epäselvyys vastuutuksista tappaa työinnon”, kuten eräs tutkija asian ilmaisi. Vaikutusmahdollisuuksiin katsottiin liittyvän esimerkiksi selkeä tehtävänjako, jonka puitteissa henkilöllä on mahdollisuus suunnitella ja tehdä työtään sekä kehittää siihen liittyvää osaamista.

”Vaikutusmahdollisuudet tavoitteisiin.” (HE33)

”Vaikutusmahdollisuudet toiminnan suunnitteluun.” (HE2)

”Selkeä työn, miksi tehdään, mitä tehdään ja milloin tehdään.” (HE49)

”Selkeyttä tehtävänjakoon ja vastuisiin. Liika byrokratia ja epäselvyys vastuutuksista tappaa työinnon. Vallan ja vastuun tasapaino joskus hakusessa....” (HE21)

5.2.3 *Organisaation toimivuus ja tiedonkulku*

Organisaation toimivuus ja tiedonkulku edistävät palkitsevuuskokemuksia. Tutkijoiden mukaan toimivassa organisaatiossa päämäärät ja tavoitteet ovat kaikkien tiedossa ja kaikkien hyväksymiä. Toimivalle organisaatiolle ominaisia piirteitä ovat vähäinen byrokratia, selkeä päätöksenteko, toiminnan yleinen joustavuus, toimivat hallintopalvelut, viihtyisät työtilat ja nykyaikaiset työvälineet. Oman työn kannalta keskeisen lähityöyhteisön ja organisaation yleisen linjan väliset toiminnan painopiste-erot koettiin turhauttavina ja niiden katsottiin vähentävän työn mielekkyyttä.

”Tehokas tiedottaminen, joka ei jätä varaa huhuille.” (HE23)

”Parempaa työilmapiiriä rakentaa myös se että töiden tekoon liittyvät hallintopalvelut yms. toimivat. Esimerkiksi niin että työmatkaan liittyvien hotellihuoneiden ja lippujen varaukset sujuvat yhdellä puhelinsoitolla ja ohjelmistojen käytössä apu löytyy tarvittaessa nopeasti.” (HE9)

”Työilmapiiriin vaikuttaa keskeisesti ympäristö. Ympäristö on valoisia työtiloja..., joissa on kohtaamispaikkoja. Kahvitilat ovat tärkeitä.”

”Joustavuus, vähäinen byrokratia, päätöksenteon nopeus, liiallisen hierarkian välttäminen.” (HE34)

”Uuden tekniikan/teknologian hyödyntämien ja välineet.” (ES7)

Resurssien riittävyys

Resurssien riittävyyden ja tasapuolisen ja tarkoituksenmukaisen jakautumisen tutkijat kokivat palkitsevaksi. Resurssien epätasainen kohdentaminen johtaa, siihen että ”samat henkilöt joutuvat aina puristamaan mehut itsestään”, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Huoli näiden työhönsä intohimoisesti suhtautuvien henkilöiden pitkän aikavälin jaksamisesta nousi aineistossa esiin.

”Palkitsevaa olisi myös se, että ns. maksullista kuormaa ei vuodesta toiseen sysättäisi niiden tehtäväksi..., jotka aikaisemminkin ovat niitä tehneet. Näin käyttäytymällä toiset pääsevät kuin ”koira veräjästä” ja samat henkilöt joutuvat aina puristamaan mehut itsestään. Tätä tukisi selkeästi se, että kuormitetuille yksiköille osoitetaan lisäresursseja henkilöstön lisäämiseksi.” (HE30)

”Työntekijöiden tasapuolinen kuormitus.” (HE19)

Työsuhteen pysyvyys

Pysyvät työ- ja virkasuhteet koettiin palkitseviksi. Työ- tai virkasuhteen pysyvyyden merkitys konkretisoituu etenkin määräaikaisissa palvelussuhteissa työskentelevien henkilöiden kohdalla, sillä heidän palvelussuhteensa mahdollinen jatko tulee harkittavaksi aina voimassa olevan määräaikaisen suhteen päättyessä. Tästä johtuvan epävarmuuden katsottiin paitsi heikentävän työilmapiiriä myös luovan epävakautta tehtävien resursointiin. Toisaalta erään haastateltavan mukaan määräaikaiset työntekijät ovat muuta henkilöstöä motivoituneempia työhönsä ja itsensä kehittämiseen.

”Määräaikaisten työntekijöiden osalta työilmapiiriin kohdistuu paineita jatkuvuudesta ja työn sisällön elinkaaren hallinnasta. Toisaalta määräaikaisilla projektikohtaisilla tutkijoilla on voimakas motivaatio työhönsä ja asiantuntemuksensa kehittämiseen X:ssä.” (HE36)

”Pysyvät työsuhteet.” (HE22)

”Työpaikan varmuus.” (HE35)

Työsuhteen joustavuus

Työ- tai virkasuhteen joustavuuteen liittyen palkitsevana tekijänä tutkijat toivat esiin työaikojen joustavuuden ja etätönn mahdollisuuden. Se paitsi helpottaa työelämän käytännön järjestelyjä ja tarjoaa tutkijan työn kannalta tärkeän ”keskittymisrauhan”, kuten eräs haastateltava mainitsi. Samalla etätönn katsottiin olevan

myös viesti henkilöön kohdistuvasta luottamuksesta. Työ- tai virkasuhteen joustavuuteen haastateltavat liittivät lisäksi monia käytännön asioita, kuten esimerkiksi mahdollisuuden muuttaa normaalin työajan lisäksi tehtyjä työtunteja vapaapäiviksi.

”Työntekijöillä tulisi olla tunne siitä että heihin luotetaan. Tämä voisi näkyä esim. mahdollisuutena käyttää kertyneitä saldotunteja vapaapäivinä silloin kun se ei haittaa töiden valmistumista ja mahdollisuutena tehdä etätöitä.” (HE9)

”Joustava työaika.” (HE21)

”Olen antanut luvan tehdä etätöitä, jos on ollut selvästi mitattava tulos, joka etätöiden aikana syntyy. Ehtoja etätöille ovat olleet myös, jos työ nopeutuu siitä, että on täysi keskittymisrauha, ja jos työn voi tehdä yksin.” (ES5)

5.2.4 *Asiantuntijuuden arvostaminen*

Asiantuntijuuden ja koulutuksen arvostaminen ovat keskeisiä tutkijoiden palkitsevuuskokemusten kannalta. Tutkijat korostivat asiantuntijuuden ja koulutuksen arvostamisen tärkeyttä. Aineistossa korostui organisaation taholta tulevan arvostuksen merkitys tutkijoiden motivoinnissa, sillä kuten eräs haastateltava asian totesi, ”tälle porukalle se, että huomaa omaa ammattitaitoa arvostettavan on yksi motivaation lähteistä”.

”Asiantuntijoiden ja osaamisen kunnioittaminen ja hyödyntäminen.” (HE3)

”Ammattitaidon ja hankitun koulutuksen arvostus.” (HE37)

”Osalla ihmisistä työmotivaatiota ei juuri synny, vaikka palkkiojärjestelmä olisi mikä. Osa porukasta tekee hommaa suurella innolla ja palolla. Tämän porukan intoa pitäisi vaalia myös organisaation taholta, ettei työinto jäisi pelkästään ihmisen oman sisäisen motivaation varaan. Tälle porukalle se, että huomaa omaa ammattitaitoa arvostettavan on yksi motivaation lähteistä.” (HE37)

Luovuutta tukeva ilmapiiri

Luovuutta tukeva ilmapiiri edistää tutkijoiden palkitsevuuskokemuksia. Tutkijoiden luovuutta tukeva ilmapiiri konkretisoituu käytännössä esimerkiksi ideointipalavereissa, joissa on mahdollista yhdessä ”pohtia” asioita ja joissa kaikkia osapuolia kuunnellaan ja kaikkien henkilöiden mielipiteet huomioidaan. Luovuutta tuke-

vaa ilmapiiriä ja ”työilmapiirin dynaamisuutta” voidaan haastateltujen mukaan edistää myös erilaisilla työn organisointikäytännöillä, esimerkiksi muodostamalla poikkihallinnollisia tutkimusryhmiä, järjestämällä ryhmäpalavereilla ja hyödyntämällä verkkoympäristöä.

”Kollegojen ja lähiesimiehen kanssa pohtimisen.” (HE7)

”Ideointipalaverit joissa saa porukan mukaan ja sitoutumaan hankkeeseen.” (HE21)

”Palaverit, jossa asioita, hankkeita ym. suunnitellaan ja kehitetään yhdessä ja jossa kaikkia osapuolia kuunnellaan, kaikkien mielipiteet huomioidaan tasapuolisesti ja jossa annetaan palautetta.” (HE5)

”Jos halutaan kehittää määräaikaisten julkaisutavoitteellisten projektitutkijoiden työilmapiiriä voi yhtenä vaihtoehtona olla organisoituminen tutkimusryhmiksi Yliopistojen tai esimerkiksi naapuriorganisaatio Y:n tapaan. Tällä muutoksella voidaan saada työilmapiiriin dynaamisuutta ja viikoittainen rytmensä. Näihin tutkimusryhmiin osallistuminen tulee mahdollistaa poikkihallinnollisesti eri hankkeilta tai toimialoiltaikin.” (HE36)

”Yhteisöllisyys ja organisaation toimivuus ovat toinen ilmapiiriin vaikuttava kokonaisuus. X:n tulisi luoda edellytyksiä viikoittaisille ryhmäpalaverille (napakat palaverit!), toisaalta taas verkkotyöympäristöt projektiosaimisen elinkaaren hallintaan ja tiedotukseen.” (HE36)

Osaamisen kehittyminen

Tutkijat katsoivat osaamisen kehittymisen olevan palkitsevaa. Kehittyminen liittyy ensisijaisesti työtehtävien muutoksiin, joiden kautta omaa osaamista on mahdollista laajentaa ja syventää. Vaikka haasteellisia tehtäviä pidettiin osaamisen kehittymisen kannalta tärkeitä, muistutettiin työhön liittyvän hallinnantunteen säilymisestä, jotta ei tarvitsisi, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi, ”jatkuvasti miettiä miten selviytyy”. Toisaalta tutkijat toivat esiin myös selkeät asemaan liittyvät urakehitysmahdollisuudet, sillä kuten eräs haastateltava asian totesi, ”kanustaa jos tietää, että voi pyrkiä johonkin ja saavuttaa tietyn aseman omalla työllään”.

”Jokaiselle on uransa kaikissa vaiheissa nähtävä mahdollisuuksia etenemiseen.” (HE28)

”Oman osaamisen syventäminen.” (HE19)

”Olisi hyvä tehdä selväksi urakehitysmahdollisuudet: kannustaa jos tietää että voi pyrkiä johonkin ja saavuttaa tietyn aseman omalla työllään.” (HE5)

”Toisaalta uudet ammatilliset haasteet, toisaalta myös se että on mahdollisuus tehtäviin joissa "tietää mitä tekee" eikä tarvitse jatkuvasti miettiä miten selviytyy tai olla epävarma ratkaisuihinsa.” (HE19)

Ammatilliset verkostot

Tutkijat kokivat palkitsevana olla mukana ammatillisissa verkostoissa. Ammatillisten verkostojen rakentamisessa tutkijat toivat esiin esimerkiksi poikkitieteellisen kanssakäymisen muiden tutkijoiden kanssa ja ryhmävierailut muihin tutkimuslaitoksiin. Myös tutustuminen oman tutkimusalan kansainvälisiin tutkijoihin ja työskentely heidän kanssaan koettiin tärkeäksi. Esimerkiksi kansainväliset konferenssit nähtiin hyviksi tilaisuuksiksi rakentaa ammatillisia verkostoja.

”Tutkijapuolella on erittäin tärkeää yhteistyö sekä työpaikan sisällä että muiden laitosten tutkijoiden kanssa kotimaassa ja kansainvälisesti.” (HE28)

”Kursseihin osallistuminen, osallistuminen kansainvälisiin kongresseihin ja tutustumiset alan kollegojen työskentelyyn.” (HE28)

”Hyvästä suorituksesta voisi myöntää esim. oikeuden kongressimatkaan, josta olisi hyötyä työntekijän osaamisen kehittämisessä. Matkaan ei pitäisi liittyä esitelmän pitopakkoa.” (ES8)

”Ympäristön vaikutus työilmapiiriin voi olla myös motivoiva siten, että työyhteisö ja tekijät tuntevat asiakkaansa paremmin ja yhteistyön ilmapiiri perustuu luottamukseen. Tiedetään tarve ja ollaan varmistuneita työn tarkoituksesta.” (HE36)

5.2.5 Tehtävien haastavuus ja tuloksellisuus

Tutkijoille tehtävien haastavuus ja tuloksellisuus on palkitsevaa. Tällä he tarkoittivat sopivan haastavia työtehtäviä sekä mahdollisuutta kehittää tutkimusta pitkäjänteisesti. Haastateltavien mukaan tehtävien merkittävyyttä lisää se, että ne on nostettu erityiselle sijalle esimerkiksi organisaation strategiassa.

”Mielekkäät ja sopivan haastavat työtehtävät” (HE43)

”Mahdollisuus tehdä pitkäjänteistä työtä” (HE27)

”Mahdollisuus kehittää uusia toimintamalleja ja tutkimusta.” (HE30)

”Tilanteet, joissa pääsee mukaan kehittämistehtäviin, jotka ovat selkeästi nostettu esiin X:n strategiassa.” (HE37)

Onnistumisen kokemukset

Tutkijoiden mielestä kokemus oman työn onnistumisesta on palkitsevaa. Aineiston perusteella tutkijoiden onnistumisen kokemuksen liittyvät esimerkiksi siihen, että henkilö on pystynyt kehittämään jotain järjestelmää toimivammaksi ja että kehittämisestä on hyötyä koko organisaatiolle. Haastateltavat eivät katsoneet välttämättömäksi, että esimerkiksi johto erityisesti huomioisi onnistumisen.

”Onnistumisen tunne.” (HE31)

”Kun on kehitetty jotain uutta tai kehitetty olemassa olevaa järjestelmää toimivammaksi ja siitä on hyötyä.” (HE4)

”Hankkeen tuloksellisuus, vaikkei sitä esim. strategiajohdossa huomioitaisikaan.” (HE13)

Mahdollisuus esitellä tuloksia

Tutkijoille palkitsevaa on mahdollisuus saada aikaan hyviä tuloksia työssä ja esitellä niitä julkisesti. Tähän liittyen keskeiseksi koettiin hyvän työsuorituksen tehneen henkilön esiin nostaminen esimerkiksi tuomalla ”tekijän nimi näkyviin tuloksen yhteydessä”, kuten eräs haastateltava asian esitti. Negatiiviseksi asiaksi tutkijat kokivat tilanteen, jossa tunnustus ja kiitos menevät henkilöille, jotka eivät ole sitä suorituksillaan ansainneet.

”Hyvän tutkimustuloksen aikaansaaminen ja esitleminen yhteisölle, jota arvostaa, palkitsee eniten.” (HE20)

”Tekijän nimi näkyviin tuloksen yhteydessä mahdollisuuksien mukaan, vaikka ehkä huomaamattomasti.” (HE15)

”Hyvin suoritetusta työstä tunnustus sen tekijälle. Joskus tuntuu, että kiitoksen saavat aivan muut henkilöt kuin varsinaisen työn suorittajat.” (HE21)

5.2.6 Palaute

Tutkijoiden mielestä on palkitsevaa saada palautetta monipuolisesti sekä oman työyhteisön piiristä että sen ulkopuolelta. Palautetta toivottiin esimiehen lisäksi asiakkailta, muilta tutkijoilta ja koko tiedeyhteisöltä eli ennen kaikkea sellaisilta tahoilta, joiden osaamista arvostetaan ja joiden arvostelukykyyn luotetaan. Tutki-

jat katsoivat, että palaute esimerkiksi pääjohtajalta tai tutkimusjohtajalta on osoitus paitsi henkilön onnistumisesta työssään myös kyseisen tutkimusaiheen suhteellisesta arvostuksesta.

”Esimies huomaa tuloksen tulleen ja oikein ymmärtää työntekijän osuuden tuloksen saamisessa.” (HE15)

”Yleensä päivittäisessä työssä on innostavaa kun huomaa tehneensä hyvän työn ja saa siitä positiivista palautetta joko asiakkailta tai päälliköltä. Myös pääjohtaja ja varsinkin tutkimusjohtaja ja yksikön johtaja voisivat osoittaa enemmän kiinnostusta siitä mitä toimialoilla tapahtuu. Kierros edes kerran vuodessa ei varmaan ole liikaa vaadittu.” (HE28)

”Esimiehen tai työkavereiden tunnustus.” (HE40)

”Asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta (X:n sisäiset ja ulkoiset) tuleva myönteinen palaute.” (HE46)

Palautteen rakentavuus

Tutkijoiden mukaan myös rakentava palaute on palkitsevaa, kunhan palautteen antaminen tapahtuu asiallisesti. Keskeistä ei ole palautteen positiivisuus tai negatiivisuus vaan se, että palautteen kohteena oleva henkilö ”kokee tulleen huomioituksi”, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi.

”Kun saa työtovereiltaan ja esimieheltään palautetta tekemästään työstä. Palaute voi olla joko positiivista tai negatiivista (kunhan se on asiallista). Tällöin kokee tulleen huomioituksi.” (HE40)

”Päälliköiden palautteet, niin negatiivinen kuin positiivinenkin, erityisesti kun saatu jotain näkyvää aikaan.” (HE41)

Palautteen julkisuus

Tutkijoiden työn julkinen huomiointi ja onnistumisten erityinen huomioiminen ja niiden eteenpäin tiedottaminen katsottiin palkitsevaksi. Tällaiseen julkiseen palautteeseen voidaan erään tutkijan mukaan liittää jokin pieni lahjaesine, esimerkiksi ”sopiva kunniamerkki”, jota voisi ”hyödyntää muutaman vuoden ennen eläkkeelle jäämistään”. Myös aikaansaannosten julkinen maininta ja yhteinen juhlistaminen esimerkiksi ”samppanjapullojen korkkien paukauttelun” muodossa, kuten eräs haastateltava asian esitti, koettiin tärkeäksi.

”Sopiva julkinen tunnustus ennen erojaiskukitusta: esim. palkinto, osuus patenttiin, sopiva kunniamerkki jo kun sen vaikutusta voi hyödyntää muuttaman vuoden ennen eläkkeelle jäämistään.” (HE15)

”Valmistuville töille ja muille suorituksille osoitettu huomio. Erään johtamisgurun mielilause on 'suomalaisilta työpaikoilta kuuluu liian vähän samppanjapullojen korkkien paukahtelua', ja siinä on vinha perä.” (HE8)

”Kvarttaalin X:lainen, yksilö tai ryhmä, jota henkilöstö esittää (toimintaa voidaan arvioida vaikka suhteessa arvoihin ja/tai strategiaan tavoitteisiin) ja joka saa ylimmän johdon huomion ja pienen rahapalkkion tms. hyödyllisen kannustimen esim. jossain tilaisuudessa, X:ssa esim. tulosaluepäivät, pääjohtajan infot yms. (voidaan kehittää ihan uusiakin foorumeita), jne... kyl-lähän näitä on paljonkin erilaisia...” (JO1)

”Työyhteisön hyvinvoinnin ja innostavan ilmapiirin eteen voi tehdä paljon pienillä toimenpiteillä ja toimivalla palautteella; kannustus ei välttämättä edellytä taloudellista arvoa omaavaa palkkiota, tavanomaiset lahjaesineet tms. saattavat toimia yhtä lailla.” (HE31)

6 KESKEISET LÖYDÖKSET

Seuraavaksi kuvataan upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemusten keskeiset piirteet ja tarkastellaan tuloksia suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin ja teorianmuodostukseen. Keskeisimmistä piirteistä on muodostettu viisi teemaa, joita ovat työn merkitys, työn kautta saatu arvostus, työyhteisö ja työilmapiiri, ammatillinen kehittyminen sekä työn organisointi. Taulukossa 18 esitetään yhteenveto keskeisistä piirteistä.

Taulukko 18. Yhteenveto upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemusten keskeisimmistä piirteistä.

Teema	Upseerit	Tutkijat
Työn merkitys	Upseerit kokivat palkitsevaksi työhön liittyvän vaakan arvopohjan ja maanpuolustukseen liittyvän yhteiskunnallisen tehtävän.	Tutkijat kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden kehittää työtä ja työmenetelmiä omaa työyhteisöä ja muita tutkijoita hyödyttävällä tavalla.
Työn kautta saatu arvostus	Upseerit kokivat palkitsevaksi oikeudenmukaisesti ja vuorovaikutteisesti toteutetut tehtävämuutokset (urakehitys) ja sotilasarvojen ylentämiset.	Tutkijat kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden esitellä tutkimustuloksiaan julkisesti ja saada näin näkyvyyttä omassa työyhteisössä ja koko tiedeyhteisössä.
Työyhteisö ja työilmapiiri	Upseerit kokivat palkitsevaksi työyhteisön, jossa erityisesti organisatiorakenteen ylemmänä oleva esimies huomioi alaisen työsuorituksia.	Tutkijat kokivat palkitsevaksi työyhteisön yhteisöllisyyden, jokaisen työtehtävän arvostamisen ja tasapuolisen kohtelun.
Ammatillinen kehittyminen	Upseerit kokivat palkitsevaksi usein toistuvien tehtävämuutosten aiheuttaman ammatillisen kehittymisen ja osaamisen monipuolisen karttumisen.	Tutkijat kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden asteittain syventää omaa ammatillista osaamistaan ja kehittää itseään tutkijana.
Työn organisointi	Upseerit kokivat palkitsevaksi päätösten perustelemisen sekä mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisössä tehtäviin päätöksiin ja työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen.	Tutkijat kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden syventyä rauhassa työhön (tutkimusrauha) sekä asettaa itse työlleen tavoitteita ja itse arvioida niiden toteutumista.

6.1.1 Työn merkitys

Työn merkitys korostui etenkin upseerien aineistossa. He korostivat puolustusvoimien toiminnan ankkuroitumista maanpuolustukseen. Haastateltujen mukaan puolustusvoimien toiminnan tavoite eli maanpuolustus ja siihen liittyvät organisaation arvot tulevat selkeästi esiin organisaation toiminnassa ja tavoitteissa. Upseerit korostivat organisaation edustamien arvojen ja yksittäisen upseerin edustaminen arvojen yhteensopivuuden tärkeyttä. Tämä yhteensopivuus tai yhteensopimattomuus konkretisoituu päivittäisessä työskentelyssä. Upseerit korostivat sitä, että jos henkilön ja työn edustamat arvot ovat yhteensopivia, henkilö kokee työnsä merkitykselliseksi ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaksi.

Työn merkitys kiinnittyi upseereilla yhteiskunnalliseen tärkeyteen ja tutkijoilla ennen muuta työn merkitykseen muulle tutkijayhteisölle. Työhön liittyvien arvojen ja päämäärien merkitys ei korostunut tutkijoiden aineistossa. Sen sijaan tutkijat nostivat esiin työn merkityksen muulle työyhteisölle. Mahdollisuus kehittää työtä tai työmenetelmää siten, että kehittämisestä on hyötyä koko organisaatiolle, koettiin palkitsevaksi. Tutkijat siis kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden tehdä muiden tutkijoiden ja koko työyhteisön kannalta hyödyllisiä asioita. Hyöty oli suunnattu nimenomaan muille tutkijoille, sillä haastatellut eivät katsoneet esimerkiksi johdon suhtautumisella olevan asiaan kovinkaan suurta merkitystä.

Palkitsemistutkimuksessa työn merkityksen ei yleensä katsota kuuluvan palkitsemiseen. Esimerkiksi palkitsemisen kansainvälisen kattojärjestön *World at Workin* (2007: 6–11) kokonaispalkitsemisen (*Total Rewards*) viitekehyksessä tai Thorpen & Homanin (2000: 143) palkitsemisjärjestelmän (*Reward system*) osa-alueiden luokittelussa ei esiinny työn yhteiskunnallista merkitystä. Tästä poikkeaa De Gierin ym. (2006) sairaalan työyhteisöön sijoittuva tutkimus, jossa hoitohenkilökunta nostaa esiin työn yhteiskunnallisen hyödyn, työn merkityksen ja tarpeellisuuden. De Gierin ym. (2006) tavanomaisesta kattavampi palkitsemisen luokittelu on ymmärrettävää, sillä he keräsivät sairaalan henkilökunnan käsityksiä ja kokemuksia palkitsemisesta avoimilla kysymyksillä, jossa henkilöt saivat vapaasti kertoa palkitseviksi kokemistaan asioista. Samanlainen palkitsemisen viitekehystä laajentamaan pyrkivä tutkimusote on ollut myös tässä tutkimuksessa.

Mahdollisuus työskennellä omien arvojen mukaisessa organisaatiossa voidaan tulkita työhyvinvointia käsittelevän kirjallisuuden yhteydessä esitellyn Tylerin & Bladerin (2003) kehittämän ryhmään kiinnittymisen mallin (*GEM*) mukaiseksi ylpeyden kokemukseksi. Ylpeyttä koetaan asioista, joita arvostetaan ja siksi ylpeyden kokeminen ja tätä kautta innostuksen ja työhyvinvoinnin kokemus edellyttää henkilön ja organisaation arvojen jonkin asteista samankaltaisuutta. Vaatimus arvojen samankaltaisuudesta esiintyy myös kutsumustyössä (*work for cal-*

ling), jossa henkilön ja organisaation arvot ja tavoitteet kohtaavat optimaalisella tavalla (Reave 2005). Kyse on henkilön subjektiivisesta arviosta koskien organisaation arvoja ja päämääriä, ei niinkään organisaation julkilausutuista arvoista. Hallin & Chandlerin (2005) kutsumuksen rakentumista kuvaavan mallin mukaan kutsumustyö on yhteydessä henkilön työhyvinvointiin. Mallin mukaan tietoisuus omasta kutsumuksesta ja itseluottamuksesta edistävät kutsumuksen mukaisten tavoitteiden ja pyrkimysten saavuttamista. Tavoitteiden saavuttaminen puolestaan johtaa kasvavaan subjektiiviseen tyytyväisyyteen ja kutsumuksen mukaisen identiteetin vahvistumiseen, mikä puolestaan vahvistaa kutsumukseen liittyvää tietoisuutta ja itseluottamusta. Tutkijoiden esittämä malli muodostaa itseään vahvistavan kehän, jossa oman kutsumuksen mukaisten tavoitteiden saavuttaminen edelleen vahvistaa henkilön kutsumusta ja hänen kokemaansa psykologista tyytyväisyyttä.

6.1.2 Työn kautta saatu arvostus

Sekä upseerien että tutkijoiden aineistojen perusteella työn kautta saatu arvostus koetaan palkitsevaksi. Arvostus voi olla joko oman työyhteisön ulkopuolelta tulevaa arvostusta tai oman työyhteisön sisältä tulevaa arvostusta. Ulkoisen arvostuksen osalta upseerit kokivat kansalaisten arvostavan heitä. Haastateltavat kokivat ylpeyttä käyttäessään julkisesti organisaation ulkoisia tunnusmerkkejä, esimerkiksi upseerin virkapukua. Tutkijoilla ei esiintynyt samanlaista ympäröivään yhteiskuntaan liittyvää ylpeyden kokemusta. Sen sijaan tutkijat kokivat palkitsevaksi esimerkiksi asiakkaiden, muiden tutkijoiden ja koko tiedeyhteisön taholta tulevan arvostuksen. Palkitsevaksi koettiin arvostus sellaisilta tahoilta, joiden osaamista tutkijat arvostivat ja joiden arvostelukykyyn luottivat.

Työyhteisön sisäinen arvostus korostui etenkin upseerien aineistossa. Sisäiseen arvostukseen liittyi upseerien kokemukset urakehityksestä ja sotilasarvoista. Toimiakseen palkitsevuuskokemuksen kannalta hedelmällisellä tavalla tulisi urakehityksen perustua henkilön omaan halukkuuteen ja henkilön ammatillisiin vahvuuksiin. Upseerit katsoivat, että urakehitykseen liittyvien menettelytapojen tulisi olla vuorovaikutteisia ja oikeudenmukaisia. Työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa esitetyn jäsenyyksen mukaan menettelytapojen oikeudenmukaisuutta voidaan arvioida niiden johdonmukaisuuden, puolueettomuuden, oikaistavuuden, edustavuuden, eettisyyden ja käytetyn tiedon tarkkuuden näkökulmasta (Leventhal 1980: 39–47). Menettelytavat ovat esimerkiksi johdonmukaisia silloin, kun ajankohdasta ja henkilöstä riippumatta menetellään samalla tavalla, eikä päätösten perusteet vaihtelee tapauskohtaisesti. Menettelytapojen edustavuus puolestaan tar-

koittaa sitä, että kaikissa päätöksenteon vaiheissa niillä henkilöillä, joihin päätös vaikuttaa, pitää olla mahdollisuus kertoa näkemyksensä.

Urakehitykseen liittyvien menettelytapojen tulisi upseerien mielestä olla vuorovaikutteisia, mikä lisäisi urakehityksen palkitsevuutta. Vaikka käytössä oleva järjestelmä huomioikin urakehitykseen liittyvät muodolliset seikat, urakehityksen kohteena olevan henkilön palkitsevuuskokemus saattaa jäädä syntymättä. Henkilölle voi urakehityksestä kokonaisuudessaan jäädä negatiivinen vaikutelma, jos hän kokee, että hänen näkemyksensä sivuutettiin. Negatiivinen vaikutelma voi syntyä riippumatta siitä, että itse tehtävänmuutokseen henkilö olisi tyytyväinen. Urakehitysjärjestelmän toimivuutta voidaan tarkastella palkitsemisnäkökulmassa esitellyn Hakosen, Hulkon & Palvan (2004) kehittämän niin kutsutun palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien toimivuusmallin avulla. Toimivuusmalli jakaa palkitsemisjärjestelmän kymmeneen osa-alueeseen, joita ovat järjestelmän tarkoitus, rakenne, kehittäminen, organisaation tuki järjestelmälle, esimiehet järjestelmän käyttäjinä, järjestelmän merkitys henkilöstölle ja järjestelmän vaikutukset asetettuihin tavoitteisiin, toimintaan, yhteistyöhön ja ilmapiiriin sekä työasenteisiin. Aineiston perusteella näyttää siltä, että upseerit katsovat urakehitysjärjestelmän sinänsä tarpeelliseksi, mutta näkevät nykyisen järjestelmän soveltamisessa puutteita.

Upseereilla urakehitysjärjestelmän kielteiset vaikutukset liittyivät tyypillisesti uuden tehtävän sellaiseen sijaintiin, mikä edellytti muuttoa toiselle paikkakunnalle. Tämän saattoi aiheuttaa perhe-elämään liittyviä haasteita tai perheestä erossa asumista. Upseerit kokivat nämä seuraukset urakehityksen palkitsevuutta heikentävänä tekijänä. Erityisesti työhyvinvointia koskevassa keskustelussa on nostettu esille vaatimus työn ja perhe-elämän tasapainosta. Esimerkiksi Poelmans, Odle-Dusseau & Beham (2009: 183–187) katsovat, että henkilö voi kokea työn ja perhe-elämän tasapainon joko negatiiviseksi tai positiiviseksi. Upseerien aineistossa edellä esitetyt urakehitykseen liittyvät seikat ovat esimerkki negatiivisista kytkennöistä, kun taas aikaisemmin esitelty isänmaallisuus ja siihen liittyvät perhearvot ovat esimerkki työn positiivisista kytkennöistä perhe-elämään.

Upseerien palkitsevuuskokemuksissa myös sotilasarvot ovat tärkeitä, sillä niillä konkretisoidaan henkilön organisaatiohierarkkinen asema. Sotilasarvojen voidaan ajatella olevan organisaation sisäinen symbolijärjestelmä, jolla ilmaistaan työyhteisön sisäistä arvostusta ja henkilön organisaatiohierarkkista asemaa. Sotilasarvoihin liittyvää palkitsevuutta haastateltujen mukaan heikentää niihin liittyvä mekaaninen perusluonne, jossa ylentäminen tapahtuu pääasiassa valmistumiskursseittain ja siis käytännössä virkaiän perusteella. Etenkin ylimpiin sotilasarvoihin yleneminen on mahdollista vain tehtävien vapautumisen kautta. Palkitsemisen

kannalta olisi tärkeää, että sotilasarvon ylentäminen perustuisi henkilöiden ansioiden objektiiviseen tarkasteluun ja ylentämisperusteet olisi ennalta henkilöstön tiedossa.

Odotusarvoteorian (Vroom 1964) mukaan motivaatio on seurausta henkilön odotuksista koskien riippuvuussuhteita ponnistelujen ja onnistuneen suorituksen sekä onnistuneen suorituksen ja palkkion saamisen välillä ja henkilön olettamasta palkkion arvosta. Ihminen arvioi mahdollisia vaihtoehtoja tietoisesti ja järkipäisesti ja valitsee sellaiset vaihtoehdot, jotka johtavat hänen arvostamiinsa palkkioihin. Ihminen ponnistelee niiden tehtävien suorittamiseksi, joiden suorittamisesta hän olettaa palkittavan häntä tyydyttävällä tavalla. Palkitsevuuskokemuksen kannalta olisi tärkeää, että henkilö kokisi voivansa itse omalla työllään vaikuttaa omaan ylenemiseensä. Toisin sanoen henkilöllä pitäisi olla kokemus, että työtehtävät hyvin hoitamalla ylennys on todennäköinen.

Urakehitykseen ja sotilasarvoihin liittyviä palkitsevia ulottuvuuksia voidaan tarkastella myös ryhmään kiinnittymisen mallin (*GEM*) avulla. Mallin mukaan ryhmän jäsenyyteen liittyvä arvostus voi olla joko itsenäistä tai vertailevaa. Itsenäisellä arvostuksella tarkoitettiin sitä, että ryhmä arvostaa jäsentensä toimintaa ryhmässä, koska pitää sitä arvokkaana sellaisenaan, kun taas vertailevassa arvostuksessa keskitytään vertailemaan ryhmän jäseniä toisiinsa. Teoreettisessa tarkastelussa sotilasarvoihin perustuva arvostus on helppo nähdä vertailevan arvostuksen viitekehyksessä, sillä ulospäin näkyvä sotilasarvo väistämättä vertautuu muiden upseerien sotilasarvoihin. Tutkijoiden arvostus liittyy taas selkeämmin henkilön toimintaan eli siihen asiantuntemukseen, jonka hän asiakkaille, muille tutkijoille tai koko tiedeyhteisölle antaa. Tällöin kyse on itsenäisestä arvostuksesta, joka ryhmään kiinnittymisen mallin mukaan on palkitsemisen kannalta parempi vaihtoehto. Tältä kannalta katsottuna näyttäisi siltä, että ulkoisiin ja vertaileviin tunnusmerkkeihin perustuvat sotilasarvot eivät ainakaan tue henkilöstön palkitsevuuskokemuksia. Toisaalta voidaan ajatella, että sotilasarvot ovat osoitus henkilön asiantuntemuksesta. Tämä tosin edellyttäisi, että asiantuntemus olisi yleisesti käytetty ylentämisperuste ja että asia olisi henkilöstön tiedossa. Vertailevan arvostuksen kielteisiin vaikutuksiin liittyy myös esimerkiksi Kohnin (1993) palkitsemisjärjestelmiä koskeva kritiikki. Hän muistuttaa, että palkitsemiseen liittyy aina tietty poissulkeva komponentti, jossa yhden palkitseminen merkitsee muiden palkitsematta jättämistä. Upseerien aineistosta ei kuitenkaan löytynyt viitteitä sotilasarvojen ylentämisen tämän kaltaisista kielteisistä vaikutuksista. Toisin sanoen näyttää siltä, että sotilasarvoin osoitettavaa arvostusta ei tulkita vertailevan arvostuksen näkökulmasta. Aineiston perusteella on siis mahdollista, että kyse on palkitsevuuskokemuksen kannalta myönteisestä itsenäisestä arvostuksesta. Toisaalta on myös mahdollista, että kyseessä on vertaileva arvostus ja sotilasarvojen

ylentämiseen liittyvän kritiikin puuttuminen on seurausta siitä, että upseerit ovat tottuneet kyseiseen järjestelmään, vaikka se ei tukisikaan palkitsevuuskokemusten syntymistä.

Tutkijoiden työn arvostukseen liittyi mahdollisuus esitellä tutkimustuloksia julkisesti. Palkitsevaksi koettiin hyvän työsuorituksen tehneen henkilön esiin nostaminen esimerkiksi tuomalla tekijän nimi näkyviin tuloksen yhteydessä. Vastaavasti negatiivisiksi tutkijat kokivat tilanteet, jossa tunnustus menee henkilöille, jotka eivät ole sitä suorituksillaan ansainneet. Asiaa voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta. Pragmaattisen näkökulman mukaan tutkijat ovat tiedeyhteisössä toimissaan oppineet, että julkaisuluetteloiden merkitys esimerkiksi virantäytössä on suuri ja oman aseman kannalta epäedullinen on tilanne, jossa kunnian hyvästä suorituksesta saa joku muu kuin sen tekijä.

Tällöin kyseessä olisi ryhmään kiinnittymisen mallin (*GEM*) kuvaama vertaileva arvostus. Toisaalta on mahdollista, että arvostus on luonteeltaan itsenäistä, mikä palkitsemisen kannalta olisi hedelmällisempi lähtökohta. Ryhmään kiinnittymisen mallin mukainen itsenäinen arvostus edellyttäisi, että työyhteisö arvostaisi henkilön työtä yleisin tutkimuksellisin, esimerkiksi tieteessä käytetyin kriteerein eikä arvostus olisi suhteutettua työyhteisön muiden jäsenten tuotoksiin.

Asiaa voidaan tarkastella myös työn arvostukseen liittyvänä ilmiönä. Omaa työtä ja siihen liittyviä tuloksia saatetaan pitää niin merkittävinä ja kiinnostavina ja henkilön kokemaa innostusta purkautuu haluna kertoa siitä myös muille. Voidaan tietysti kysyä, onko tulosten esittely palkitsevuuskokemuksen seuraus vai palkitsevuuskokemuksesta edistävä ilmiö. Näyttää siltä, että molemmat kehityskulut ovat mahdollisia. Työstään innostunut tutkija on epäilemättä halukas esittelemään työtään muille. Toisaalta myös tarjottu mahdollisuus oman työn esittelyyn saatetaan kokea arvostuksen osoituksena, mikä edistää palkitsevuuskokemuksen syntymistä.

Tutkijoiden aineistosta nousi kuitenkin myös vaatimus, että arvostuksen tulee kohdistua kaikkiin työyhteisön jäseniin tehtävästä riippumatta. Tämä luo mielenkiintoisen kontrastin tiedeyhteisölle tyypilliseen yksilölliseen arviointiin. Toisin sanoen samaan aikaan, kun yksilökeskeinen tieteellinen arviointi on yleisesti hyväksytty, muistutetaan, että kaikkia työyhteisön jäseniä tulee arvostaa tästä riippumatta. Aineistojen perusteella ehkä hieman yllättäen vaikuttaa siltä, että tutkijoilla on upseereita voimakkaampi tarve korostaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden ja työyhteisön kaikkien jäsenten arvostamisen merkitystä. On mahdollista, että näin tutkijat pyrkivät tasoittamaan työnsä ominaisen yksilöllisen arvioinnin ja siihen kytkeytyvän vertailevan arvostuksen kielteisiä vaikutuksia. Toisaalta voidaan ajatella, että upseereilla työn merkityksen ja yhteisen arvopohjan kautta

muodostuu niin voimakas ammatillinen yhteenkuuluvuuden tunne, että kaikkien työtehtävien arvostamista pidetään itsestään selvänä.

6.1.3 Työyhteisö ja työilmapiiri

Työilmapiirin merkitys korostui etenkin tutkijoiden puheissa. Heille työyhteisön myönteinen ilmapiiri liittyi työyhteisön yhteisöllisyyteen ja henkilöstön tasapuoliseen kohteluun sekä luovuuden sallimiseen.

Työyhteisön sisäinen sosiaalinen tuki nousi esiin myös työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa. Esimerkiksi Karasekin & Theorellin (1990) kehittämä työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malli eli *JDCS-malli* (*Job Demand-control-Support model*) tarkastelee työyhteisöä juuri tästä näkökulmasta. Työtä, jossa sosiaalista tukea on saatavilla paljon, kutsutaan kollektiiviseksi työksi ja työtä, jossa sosiaalista tukea on vain vähän saatavilla, kutsutaan eristäytyneeksi työksi. Mallin mukaan kollektiivisuus lisää hyvinvoinnin kokemusta, kun taas kokemus sosiaalisen tuen puuttumisesta haittaa hyvinvointia.

Tutkijoiden aineistossa korostuivat myös erilaiset yhdessä tekemisen muodot. Tutkijat toivoivat esimerkiksi työyhteisön sisäisiä ideointipalavereja, joissa tutkimusaiheita on mahdollista pohtia yhdessä. Myös erilaiset työn organisointikäytännöt, esimerkiksi poikkihallinnolliset tutkimusryhmät ja erilaiset ryhmäpalaverit koettiin palkitseviksi. Tutkijat toivat esiin myös esimerkiksi poikkitieteellisen kanssakäymisen muiden tutkijoiden kanssa ja ryhmävierailut muihin tutkimuslaitoksiin. Etenkin kansainväliset konferenssit nähtiin hyviksi tilaisuuksiksi rakentaa ammatillisia verkostoja.

Upseerien työyhteisöä ja työilmapiiriä koskevissa puheissa korostui palautteen selkeys, tilannekohtaisuus ja kontekstisidonnaisuus. Etenkin esimiehen antamaa palautetta arvostettiin. Haastateltujen mukaan palaute annettiin usein epäsuorasti ja esimerkiksi kiittäminen tapahtui ilman varsinaista ”kiitos” sanaa. Palkitsevat palautteeseen liittyvät tilanteet upseerit kuvasivat sellaisiksi, että palautteenantajan käytöksestä ja olemuksesta huokuu hyväksyntää ja arvostusta. Myös rakentava eli negatiivinen palaute saatettiin kokea palkitsevaksi, mikäli se tulkittiin esimiehen kiinnostuksen osoituksena. Palkitsevan rakentavan palautteen katsottiin olevan sellaista, että sen tuella henkilö koki kehittyvänsä sekä työntekijänä että ihmisenä. Rakentavassa palautteessa tulisi erottaa toisistaan käsiteltävä asia ja henkilö. Upseerit toivoivat, että tällöin suoritus objektivoidaan ja puhutaan itse asiasta menemättä henkilöön.

Tutkijoiden arvostamaan yhdessätekemiseen liittyi samanaikaisesti sekä hyvin voimakkaat ja kunnianhimoiset osaamiseen ja ammatilliseen tuloksellisuuteen liittyvät pyrkimykset että toivomus yhteisöllisyyden lisääntymisestä. Yhteisöllisyyttä katsottiin voitavan edistää muun muassa erilaisilla työn organisointikäytännöillä, kuten vaihtelemalla tutkimusryhmien kokoonpanoja. Työyhteisön myönteisen ilmapiirin kannalta kielteiseksi asioiksi tutkijat nostivat työyhteisön sisäisen kilpailun, yksilösuoritusten liiallisen korostamisen, ”suosikkijärjestelmät” sekä ennakkoluuloihin perustuvan työntekijöiden lokeroimisen. Esimerkiksi strategista palkitsemista käsittelevät Armstrong & Brown (2006: 8) kehottivat organisaatiota palkitsemaan ihmisiä heidän luomansa lisäarvon perusteella sekä houkuttelemaan kyvykkäät ja osaavat henkilöt edistämään organisaation tavoitteita. Samalla Armstrong & Brown (2006: 8) kehottavat tukemaan suoriin keskittävän kulttuurin kehittämistä, mikä on samansuuntainen tutkijoiden toivoman hyviin työsuorituksiin ja työn kehittämiseen perustuvan ”terveen” kilpailun kanssa. Tutkijat kokivat siis tärkeäksi erottaa toisistaan ”liiallisen” ja ”terveen” kilpailun. Terveen kilpailun lähtökohdiksi haastateltavat mainitsivat esimerkiksi henkilön keksinnöt, menetelmäkehitykset ja työhön liittyvät parannusehdotukset. Nämä ovat luonteeltaan tutkijoiden arvostamia ja koko työyhteisöä hyödyttäviä tekijöitä.

Terveessä kilpailussa kyseessä taustalla on ryhmään kiinnittymisen mallin (*GEM*) mukainen itsenäinen arvostus, joka keskittyy henkilön kehittymiseen. Liiallisessa kilpailussa puolestaan taustalla on vertaileva arvostus, joka tarkastelee työyhteisön jäsenten keskinäistä paremmuutta. Henkilöstön keskinäistä paremmuutta vertaillaessa henkilöiden kehittyminen on toissijaista. Terveessä kilpailussa henkilön arvostuksen mittapuuna käytetään hänen omaa kehittymistään, kun taas liiallisessa kilpailussa henkilöstöä mitataan suhteessa toisiinsa.

Tutkijoiden yksilölliseen palkitsemiseen kohdistama epäily on selitettävissä myös motivaationäkökulmassa esitellyn Decin & Ryanin (2000) kehittämän Itseohjautuvuuden teorian (*SDT*) avulla. Yksilöllinen palkitseminen edellyttää aina jonkinlaista yksilöön asti ulottuvaa työn ja työn tuloksen seuranta ja mittaamista, mikä vähentää henkilön mahdollisuutta tehdä työtään autonomisesti. Toisaalta tutkijoiden työn erityispiirteisiin kuuluu hyvin tarkka tieteellinen arviointi. Tässä näennäisessä ristiriidassa ehkä kyse on enemmän siitä, että tutkijat arvostavat nimenomaan objektiivista arviointia, ei jonkin yhden tahon, yleensä esimiehen, käsitystä asiasta. Tutkijoiden näkökulmasta katsottuna on parempi, jos arviointia ei tehdä ollenkaan, mikäli sitä ei ole mahdollista tehdä objektiivisesti. On mahdollista, että yksilölliseen palkitsemiseen kriittisellä suhtautumisella pyritään torjumaan vertailevan ei-objektiivisen arvionnin työyhteisön yhteenkuuluvuuden kokemukselle aiheutuvaa haittaa.

6.1.4 Ammatillinen kehittyminen

Aineistojen perusteella mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen koettiin palkitsevaksi. Ammatillisen kehittymisen osalta vaatimuksiltaan oikein mitoitettujen tehtävien koettiin palkitseviksi sekä upseerien että tutkijoiden keskuudessa. Upseereilla usein toistuvat tehtävänmuutokset edellyttävät henkilöä jatkuvasti kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tiheät tehtävänmuutokset ovat lähtökohtaisesti palkitsevia. Upseerit katsoivat, että urakehityksen avulla yhtäältä luodaan edellytykset systemaattisesti kehittää omaa osaamistaan ja toisaalta urakehitys mahdollistaa oman olemassa olevan osaamisen täysimittaisemman hyödyntämisen. Tutkijoiden kohdalla tehtävät eivät muutu yhtä nopeasti kuin upseereilla, vaan tehtäväkenttä pikemminkin laajenee ja syvenee vähän kerrallaan. Yhteistä upseereille ja tutkijoille oli työssä tai sen toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset, joista myös aiheutuu vaatimus osaamisen kasvattamiseen.

Kirjallisuuden valossa osaamisen kehittyminen on aivan keskeinen palkitsevuustekijä työssä. Esimerkiksi Itseohjautuvuuden teorian (*SDT*) mukaan osaaminen on yksi kolmesta ihmisen perustarpeesta ja tilanteet, joissa ihminen saa käyttää osaamistaan, ovat lähtökohtaisesti motivoivia. Laajemman teoreettisen kehyksen palkitsevalle työlle tarjoaa motivaationäkökulman yhteydessä esitelty Hackmanin & Oldhamin (1974: 3) kehittämä työn muotoilumalli (*Job Diagnostic Survey*). Juuti (2006: 71) katsoo työn muotoilumallin käytännössä erittelevän viisi työhön liittyvää ominaisuutta, jotka vaikuttavat henkilön työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Juutin erittelemiä ominaisuuksia ovat työn vaihtelevuus, työn eheys, tehtävän merkitys, työn itsenäisyys sekä työstä saatava palaute. Näistä tehtävän merkitys korostui upseerien keskuudessa ja työn itsenäisyys tutkijoiden keskuudessa.

Henkilön mahdollisuutta kehittää osaamistaan voidaan tarkastella työhyvinvointikeskustelussa esitellyn *flow*-teorian valossa (Csikszentmihalyin 1975/2000). *Flow*-teorian mukaan ihmisen optimaalinen hyvinvointikokemus eli *flow*-kokemuksen edellyttää tasapainoa tehtävässä vaadittavan osaamisen ja henkilön osaamisen välillä. Toisin sanoen tehtävän suorittamiseen vaadittavan osaamisen tulee olla oikeassa suhteessa henkilön osaamiseen. Jotta *flow*-kokemus säilyisi, tulisi tehtävien muuttua haastavimmiksi henkilön osaamisen karttuessa. Mikäli näin ei tapahdu, henkilö pitkästyy epähaastavien tehtävien parissa. Tasapainon säilyminen edellyttää tehtävään liittyvien haasteiden kasvua tavalla, jossa henkilön hallinnantunne säilyy eli hän tietää mitä tekee, eikä hänen tarvitse olla huolestunut osaamisensa riittävydestä.

Tehtävään liittyvää hallinnan tunnetta käsittelee myös työhyvinvointinäkökulman yhteydessä esitelty Karasekin (1979) työn vaatimusten ja hallinnan malli (*Job*

Demand-Control model). Mallin mukaan ihmisen fysiologinen stressitilan on seurausta liian kuormittavista työhön liittyvistä vaatimuksista ja työn tekemiseen liittyvän hallinnan kokemuksen puutteesta. Mallin mukaan työ jakautuu aktiiviseen, passiiviseen, kuormittavaan ja kuormittamattomaan työhön. Aktiivinen työ on palkitsevaa, sillä siinä henkilö joutuu ponnistelemaan työssään, mutta samanaikaisesti hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Toisaalta muuttuneet tehtävät voivat muodostua kuormitustekijäksi, mikäli työn suuret vaatimukset yhdistyvät vähäiseen hallinnan tunteeseen. Aineistojen perusteella juuri tästä johutuva työn liiallinen kuormittavuus liittyi pääasiassa upseerien nopeisiin tehtävänmuutoksiin.

6.1.5 Työn organisointi

Työn organisointiin liittyen aineistoista nousi esiin työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet. Etenkin upseerit pitivät tärkeinä mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisössä tehtäviin päätöksiin ja työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen. Motivaation syntymisen kannalta tehtävien ja niihin liittyvien tavoitteiden perusteleminen katsottiin tärkeäksi. Vaikutusmahdollisuudet mainitaan myös työhyvinvointikeskustelun yhteydessä esitellyssä Schaufelin & Bakkerin (2004) kehittämässä *JD-R*-mallissa (*Job Demands - Resources model*).

Vaikutusmahdollisuuksiin liittyy kokemus työn autonomisuudesta. Itseohjautuvuuden teorian (*SDT*) mukaan ihmisellä on tarve kokea olevansa autonominen subjekti, jolle on mahdollista itse säädellä tekemisiään ja autonomisuutta viestittävät tilanteet ovat lähtökohtaisesti motivoivia. Erityisesti tutkijat pitivät tärkeänä mahdollisuutta itse arvioida omaa työtään ja työnsä tuloksia. Myös *flow*-teorian kuvailemassa *flow*-kokemuksessa henkilön tulee itse voida asettaa työnsä tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista. Tutkijoiden aineistossa korostui, että onnistumisen tunne sellaisenaan on palkitseva, eikä se ole riippuvainen ulkopuolelta tulleesta palautteesta tai tunnustuksesta. Työn itsenäisyyttä rajoittavaksi tekijäksi tutkijat mainitsivat kontrollin, jonka katsottiin vievän luovilta työntekijöiltä elintilan ja saavan aikaan ahdistavan ilmapiirin. Tutkijat toivoivat tutkimusrauhaa ja vapautta tehdä työtä itse valituin järjestelyin ja työtavoin ja että työtä seurattaisiin tuloksen kautta. Tutkimusrauhalla haastateltavat tarkoittivat työyhteisön tutkijalle antamaa mahdollisuutta rauhassa ja ”ajatuksella” syventyä työhönsä. Palkitseviksi katsottiin hetket, joina henkilöllä on aikaa suunnitella työtään ja rauhassa toteuttaa käsillä olevaa tehtävää. Tutkimusrauhaa haittaaviksi tekijöiksi tutkijat mainitsivat organisaation taholta tulevan liiallisen tuloshakuisuuden sekä liian kiireisen työtahdin. Edellä kuvatut palkitsevat hetket täyttävät *flow*-kokemuksen syntyyn

liittyvät vaatimukset, joita ovat esimerkiksi mahdollisuus keskittyä käsillä olevaan tehtävään ja työskennellä itsenäisesti.

Myös upseerien palkitsevuuskokemuksia tuntui haittaavan kiire. Työn kuormittavuutta lisäsi asetelma, jossa henkilö asettaa itselleen aina vain kunnianhimoisempia tavoitteita, jonka seurauksena aikaresursseja ei koskaan tunnu olevan riittävästi. Tätä aineistosta esiin noussutta havaintoa valottaa esimerkiksi Schaufelin & Salonovan (2011: 44) tutkimus, jossa on saatu viitteitä pitkäaikaisen työn imun kokemuksen kielteisistä vaikutuksista. Kielteiset vaikutukset liittyvät erityisesti tilanteisiin, joissa henkilö kokee antavansa työnsä enemmän kuin siitä saavansa. Mikäli tällainen epätasapaino jatkuu pitkään, on työn imua kokenut henkilö vaarassa ajautua työuupumukseen.

Työn palkitsevuutta koskevissa kommentteissa nousi esille myös joukko työympäristöön liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi vakaisiin työ- tai virkasuhteisiin ja työn joustavuuteen liittyvät asiat nousivat esiin sekä upseerien että tutkijoiden aineistoissa. Työ- tai virkasuhteen pysyvyydessä keskeistä on henkilön kokemus työyhteisön jäsenyydestä, ei niinkään henkilön palvelussuhteen faktinen muoto. Teoriakehyksen valossa palvelussuhteiden pysyvyyden suuri merkitys on helppo ymmärtää, sillä se on motivaatio-hygienia teorian (Herzberg 1957) mukainen hygieniatekijä. Teoria erottelee motivaatiotekijät ja hygieniatekijät toisistaan ja toteaa, että henkilön kokema tyytyväisyys ei kasva, vaikka hygieniatekijöitä kehitettäisiin ja vastaavasti henkilön kokema tyytymättömyys ei vähene, vaikka motivaatiotekijät lisääntyisivät. Työ- tai virkasuhteen pysyvyyteen liittyvien hygieniatekijöiden heikko tila voi siis haitata palkitsevuuskokemuksen syntymistä huomattavasti.

Työ- tai virkasuhteen pysyvyyteen liittyi etenkin tutkijoilla kerrannaisvaikutus, sillä vaikka henkilön oma palvelussuhde ei olisikaan uhattuna, vaikuttaa työyhteisössä vallitseva yleinen käsitys työ- tai virkasuhteiden pysyvyydestä koko henkilöstöön. Palvelussuhteen pysyvyys rakentaa luottamusta, jonka merkitystä kirjallisuudessa esimerkiksi De Gieter ym. (2006), Deci, Connell & Ryan (1989), Al-Alawi, Al-Marzooqi & Mohammed (2007) sekä Fry, Vitucci & Cedillo (2005) korostavat. Työ- tai virkasuhteen pysyvyyteen liittyy myös henkilön kokemus siitä, miten voimakkaasti hän kokee kuuluvansa työyhteisöön. Ryhmään kiinnittymisen mallin (*GEM*) mukaista arvostusta tai ylpeyttä ei voi syntyä suhteessa ryhmään, jonka jäsen henkilö ei tunne olevansa.

Toisinaan arkikeskusteluissa näkee kannanottoja, joiden mukaan työ- tai virkasuhteen määräaikaisuus lisää henkilön motivaatiota työhön ja osaamisen kehittämiseen. Tämä tutkimus ei tue käsitystä, jonka mukaan määräaikaistavalla työ- tai virkasuhteilla olisi saavutettavissa suurempaa motivaatiota. Päinvastoin sitoutu-

misen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksella on sekä teoreettisen että empiirisen tarkastelun mukaan hyvinkin keskeinen vaikutus palkitsevuuskokemukseen. Mikäli sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden kokemusten syntymisen edellytyksiä heikennetään, on sillä palkitsevuuskokemusten kannalta kielteisiä vaikutuksia.

Työhön liittyvät joustot konkretisoivat hyvin aineettoman palkitsemisen subjektiivisuutta ja tulkinnallista luonnetta, kyse on yleensä hyvin pienistä asioista. Upseerit tiedostivat hyvin esimerkiksi tietyn työn luonteeseen liittyvät työaikarajoitteet eikä niitä katsottu palkitsevuuden kannalta ongelmallisiksi. Joustavuuteen liittyvä keskeisin kysymys upseereilla oli rajoitteiden perusteltavuus ja se, kenen taholta rajoitteet tulevat. Mikäli esimerkiksi työajan joustoja rajoittavat käytännöt uskottiin olevan seurausta työn luonteesta, hyväksyttiin ne helpommin. Tyytymättömyyttä puolestaan lisäsi, jos perustetta ei nähty ja niiden uskottiin johtuvan ainoastaan jostain määräyksestä. Upseerien joustovaatimuksia vastasi tutkijoiden etätyövaatimus. Etätyötä ei nähty ainoastaan työskentelyn sujuvuuteen liittyvänä asiana, vaan siihen katsottiin liittyvän myös symbolisia ulottuvuuksia. Sen katsottiin ilmentävän luottamusta.

7 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tässä luvussa pohditaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen antia ilmiöön liittyvälle tutkimukselle, tuloksiin pohjautuvia käytännön implikaatioita ja jatkotutkimusaiheita sekä tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään, mitä aineeton palkitseminen henkilöstön kokemuksena on ja miten henkilöstön palkitsevuuskokemus muodostuu. Palkitsemisen määritelmä lähti liikkeelle henkilön arvostamista asioista ja siitä, minkä henkilöstö kokee palkitsevaksi. Henkilöstön näkökulmasta palkitsemista on kaikki sellainen työ- tai virkasuhteesta johtuva, mitä henkilö arvostaa tai mitä henkilö saa organisaatiolle antamaansa työpanosta vastaan. Palkitsevuuskokemukseen liittyvää keskustelua käydään usealla organisaatiotutkimuksen osa-alueella, joiden näkökulmat liittyvät palkitsemiseen (*rewarding*), motivaatioon (*motivation*) ja työhyvinvointiin (*job well-being/engagement*).

Tämän tutkimuksen mukaan palkitsevuuskokemus rakentuu subjektin eli kokijan ja häntä ympäröivän maailman välisessä sosiaalisessa vuorovaikutussuhteessa ja todellisuus tulee näkyväksi erilaisten sanallisten ja symbolisten ilmaisujen eli merkkien kautta. Merkit esittävät ja välittävät aina jonkinlaisen merkityksen subjektin ja objektin välisestä vuorovaikutussuhteesta. Merkitys on subjektin merkille antama tulkinta eli subjektin kokemus vuorovaikutuksen kautta syntyvästä todellisuudesta. Kokemus taas on tajunnallinen tapa liittää merkityksiä niihin todellisuuksiin, joihin ihminen on suhteessa.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva upseerien ja tutkijoiden aineettomasta palkitsemisesta. Tutkimuksen mukaan upseerien palkitsevuuskokemus muodostuu urakehityksestä, saadusta palautteesta, vaikutusmahdollisuuksista, työn suunnitteluun liittyvistä käytännöistä sekä työn merkityksestä ja työhön liittyvistä arvoista. Tutkijoiden palkitsevuuskokemus puolestaan muodostuu työyhteisön myönteisestä ilmapiiristä, toiminnan vapaudesta, organisaation toimivuudesta ja tiedonkulusta, asiantuntijuuden arvostamisesta, tehtävien haastavuudesta ja tuloksellisuudesta sekä saadusta palautteesta.

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli upseerien ja tutkijoiden aineettoman palkitsemisen erityispiirteitä ja mahdollisia eroja. Tutkimus paikansi erityispiirteitä, jotka liittyivät työn merkitykseen, työn kautta saatuun arvostukseen, työyhteisöön ja työilmapiiriin, ammatilliseen kehittymiseen sekä työn organisointiin.

Työn merkityksen osalta upseerit kokivat palkitsevaksi työn vakaan arvopohjan ja maanpuolustukseen liittyvän yhteiskunnallisen tehtävän, kun taas tutkijat korostivat mahdollisuutta kehittää työtään ja työmenetelmiä omaa työyhteisöään ja muita tutkijoita hyödyttävällä tavalla. Työn kautta saatuun arvostukseen liittyen upseerit toivat esiin oikeudenmukaisesti ja vuorovaikutteisesti toteutetut tehtävämuutokset (urakehitys) ja sotilasarvojen ylentämiset. Tutkijat puolestaan korostivat mahdollisuutta esitellä tutkimustuloksiaan julkisesti ja saada näin näkyvyyttä omassa työyhteisössä ja koko tiedeyhteisössä.

Työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyen upseerit toivoivat, että erityisesti organisaatiohierarkiassa ylempänä oleva esimies huomioi heidän työsuorituksiaan, kun taas tutkijat nostivat esiin työyhteisön yhteisöllisyyden, jokaisen työtehtävän arvostamisen ja tasapuolisen kohtelun. Ammatillisen kehittymisen osalta upseerit korostivat usein toistuvien tehtävämuutosten aiheuttamaa ammatillista kehittymistä ja osaamisen monipuolista karttumista, siinä missä tutkijat taas painottivat mahdollisuutta asteittain syventää omaa ammatillista osaamistaan ja kehittää itseään tutkijana. Työn organisoinnin osalta upseerit kokivat palkitsevaksi päätösten perustelemisen sekä mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisössä tehtäviin päätöksiin ja työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen. Tutkijat puolestaan toivoivat mahdollisuutta syventyä rauhassa työhönsä (tutkimusrauha) sekä mahdollisuutta asettaa itse työlleen tavoitteita ja itse arvioida niiden toteutumista.

Neljäs tutkimuskysymys pyrki nostamaan esiin sellaisia aineettoman palkitsemisen kannalta keskeisiä tekijöitä, jotka olisi erityisesti huomioitava valtionhallinnon kehittämisessä. Tämän tutkimuksen mukaan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa linjattujen henkilöstön kokeman työn mielekkyyden ja työn ilon syvällinen ymmärtäminen edellyttää tilastollisten työhyvinvointimittausten lisäksi myös laadullista tutkimusta, joka huomioi tarkemmin virastojen erilaisten työympäristöjen erityispiirteet ja henkilöstön kokemukset. Aineettoman palkitsemisen kokonaisuus vaihtelee merkittävästi ammattiryhmien, virastojen ja hallinnonalojen välillä, mikä on hyvä muistaa koko valtionhallinnon laajuisia kehittämishankkeita mietittäessä.

On tärkeää ymmärtää, että henkilöstön kokeman työn mielekkyyden ja työn ilon kannalta aineettoman palkitsemisen tekijät, esimerkiksi työn merkitys, työn kautta saatu arvostus, työyhteisö ja työilmapiiri, ammatillinen kehittyminen sekä työn organisointi, tulee nostaa keskeiseen asemaan valtionhallinnon kehittämishankkeissa ja niiden toteutuksessa.

Viimeisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemukset tarkentavat olemassa olevaa palkitsemis-

motivaatio- ja työhyvinvointitutkimusta. Tätä kysymystä tarkastellaan seuraavaksi.

7.2 Anti tutkimukselle

7.2.1 *Anti palkitsemis-, motivaatio-, ja työhyvinvointitutkimukselle*

Tämän tutkimuksen löydöksillä on useita yhtymäkohtia palkitsemis-, motivaatio- ja työhyvinvointitutkimukseen. Palkitsemista käsittelevän kirjallisuuden osalta tutkimus tukee Hakosen, Hulkon & Palvan (2004) kehittämää palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien toimivuusmallia, joka korostaa paitsi palkitsemisjärjestelmien rakennetta, myös järjestelmien soveltamiseen liittyviä asioita. Tutkimus rikastaa palkitsemiskirjallisuudessa esitettyä aineettoman palkitsemisen kirjoa. Esimerkiksi upseereilla korostui yhteiskunnalliseen hyötyyn, työn merkitykseen ja tarpeellisuuteen liittyvät tekijät, jotka eivät edusta palkitsemiskirjallisuuden valtavirtaa.

Tämän tutkimuksen ja strategisen palkitsemisen joidenkin piirteiden välille näyttää muodostuvan tietynlainen ristiriita. Esimerkiksi strategisen palkitsemisen mukainen henkilöiden lisäarvoon perustuva palkitseminen ei tämän tutkimuksen mukaan edistä palkitsevuuskokemusten rakentumista, vaan aineistojen perusteella sen katsottiin lisäävän työyhteisön sisäistä, haitalliseksi miellettyä kilpailua. Toisaalta on todettava, että etenkin tutkijat suosivat työn lopputuloksiin keskittyvää seurantaa, joka on strategiselle palkitsemiselle tyypillistä.

Motivaatiota käsittelevän kirjallisuuden osalta tutkimus tukee Odotusarvoteorian keskeistä periaatetta siitä, että henkilöllä tulee olla ennalta tiedossaan arviointikriteerit, joiden mukaan häntä jatkossa arvioidaan. Esimerkiksi upseerit näkivät tärkeäksi, että sotilasarvojen ylentämisperusteet olisivat ennalta henkilöstön tiedossa. Tutkimus tukee myös työn muotoilumallia, jonka mukaan palkitsevuuskokemusten syntymistä voidaan edistää työn laajentamisella ja rikastamisella. Pääosin työn rikastamisen ja laajentamisen tekijät löytyvät aineistoista, vaikkakin esimerkiksi peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen tai mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostaminen eivät upseereille ja tutkijoille ominaisessa asiantuntijatyössä mitenkään korostuneet.

Tutkimus rikastaa käsitystä siitä, miten Itseohjautuvuuden teorian (*SDT*) mukaiset perustarpeet eli autonomia, osaaminen ja yhteenkuuluvuus ilmenevät upseerien ja tutkijoiden töiden konteksteissa. Erityisesti tutkijat korostivat työn autonomiaa ja pitivät tärkeänä mahdollisuutta itse asettaa työlleen tavoitteita ja itse arvioida oman työnsä tuloksia. Osaamisen perustarve puolestaan näkyi ammatillisen kehityksen

tymisen pyrkimyksenä. Upseereilla tämä liittyi tehtävän muutokseen ja urakehitykseen ja tutkijoilla osaamisen jatkuvaan syventämiseen ja laajentamiseen. Yhteiskuuluvuuden perustarve liittyi esimerkiksi upseerien yhteiseen arvopohjaan ja työn yhteiskunnallisiin merkityksiin sekä tutkijoiden toiveisiin päästä mukaan kansainväliseen tiedeyhteisöön.

Työhyvinvointia käsittelevän kirjallisuuden osalta tutkimus tukee työhön liittyvien arvojen, työn merkityksellisyyden kokemuksen ja jopa kutsumustyön käsitteen tärkeyttä. Upseereilla korostui työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja arvostus, kun taas tutkijat korostivat sekä työnsä hyödyllisyyttä omassa organisaatiossa että tutkimustensa merkitystä koko tiedeyhteisölle.

Tutkimus rikastaa käsitystä työn imusta ja sen taustalla olevasta *JD-R*-mallista, joka erottelee työn vaativuustekijät ja työn voimavaratekijät. Mallin mukaisen motivaatiopolun keskeiset tekijät, kuten tiedon kulku, vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työyhteisön ilmapiiri ja innovatiivisuus, ilmenivät myös tässä tutkimuksessa. Näiden lisäksi aineistoissa keskeisiksi palkitsevuuskokemuksen tekijöiksi osoittautuivat etenkin tutkijoilla itse työ ja sen haasteellisuus, joita *JD-R*-mallissa ei kuitenkaan mainita.

Työhyvinvointia käsittelevän kirjallisuuden osalta tutkimus tukee ryhmään kiinnittymisen mallia (*GEM*). Samalla aineisto konkretisoi mallia tuomalla esiin ylpeyteen ja arvostukseen liittyviä ilmenemismuotoja, jotka ovat keskeisiä upseerien ja tutkijoiden työn kannalta. Esimerkiksi upseerien sotilasarvoihin ja tutkijoiden asiantuntemukseen perustuva arvostus osoittautuivat tärkeiksi palkitsevuuskokemuksen tekijöiksi. Myös *GEM*:n jako vertailevaan ja itsenäiseen arvostukseen auttoi ymmärtämään organisaation sisäisen kilpailun etuja ja haittoja palkitsevuuskokemuksille, mikä korostui etenkin upseereilla.

Tutkimus tukee osittain myös *flow*-teoriaa. *Flow*-teorian mukaan palkitsevuuskokemus edellyttää tasapainoa henkilön osaamisen ja tehtävien vaatiman osaamisen välillä sekä sitä, että henkilön tulee itse voida asettaa työlleen tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista sekä työskennellä itsenäisesti. Nämä tekijät edistävät erityisesti tutkijoiden palkitsevuuskokemusta. Toisaalta tutkimus osoitti *flow*-teorian yksipuolisuuden, sillä teoriassa ei juuri mainita aineistoista esiin nousevaa yhteisöllisyyden näkökulmaa.

Työn imun pitkäaikaisten vaikutusten osalta tutkimus on ristiriidassa joidenkin kirjallisuudessa esiintyvien näkemysten kanssa. Eräiden tutkimusten mukaan pitkäaikaisella työn imulla voisi olla kielteisiä vaikutuksia, mikäli henkilö kokee antavansa työlleen enemmän kuin saavansa siitä. Aineistot toisaalta tukivat työn imun kokemuksen pitkän aikavälin mahdollisia kielteisiä vaikutuksia. Kielteisen

vaikutusten katsottiin liittyvän mahdolliseen uupumiseen, jonka taas arveltiin olevan seurausta ennen kaikkea työn mielenkiintoisuudesta ja henkilön omasta työkeskeisestä orientaatiosta. Epätasapainoa työstä saadun ja työlle annetun välillä ei mainittu syyksi.

7.2.2 *Anti toimintaympäristön erityispiirteitä käsittelevälle tutkimukselle*

Tämän tutkimuksen löydöksillä on yhtymäkohtia myös julkis-, sotilas ja tutkimusorganisaatioita käsittelevään kirjallisuuteen. Julkisorganisaatioita käsittelevä kirjallisuus saa tältä tutkimukselta tukea väitteelleen, jonka mukaan julkisella sektorilla korostuu sisäiseen motivaatioon, yhteisöllisyyteen ja siihen liittyviin tavoitteisiin sekä arvoihin liittyvät tekijät.

Tämän tutkimuksen aineisto tukee esimerkiksi Stoeckmannin & Kelley'n (2010) havaintoa, että julkisella sektorilla kokonaispalkitsemiseen liittyvät tekijät ovat voimakkaasti integroituneet organisaatioiden rakenteisiin. Esimerkiksi Perryn ja Wisen (1990) mainitsema henkilöstön mahdollisuus samaistua organisaatioon, halu edistää sen tavoitteita, käsitys organisaation yhteiskunnallisesta merkityksestä ”yhteisen hyvän” edistämisessä sekä isänmaallisuus korostuivat etenkin upseerien aineistossa. Myös Leeten (1999) mainitsema samaistuminen organisaation tavoitteisiin sekä ylpeys organisaatioon kuulumisesta nousi esiin upseerien aineistossa. Molemmat aineistot tukevat Posnerin & Schmidtin (1996) korostamaa työyhteisön yhteisöllisyyttä. Lisäksi etenkin tutkijoiden aineisto tukee Taylorin & Springerin (2009) havaintoa, jonka mukaan julkisen sektorin organisaatioissa korostuu haluttomuus keskinäisen kilpailuasetelman rakentamiseen.

Aineisto tukee myös Schepersin ym. (2005) väitettä, jonka mukaan perinteisistä motivaatioteorioista esimerkiksi Herzbergin, Mausnerin & Snydermanin (1959) kaksi faktori –teoria (*Two-factor theory*), Hackmanin & Oldhamin (1974; 1980) työn luokittelumalli (*Job characteristics model*) ja Vroomin (1964) odotusarvoteoria (*Expectancy-valance motivation theory*) luovat liian kapean kuvan julkisorganisaatioiden henkilöstön motivaation syntymisestä. Aineiston valossa näyttää siltä, kuten Schepers (2005) toteaa, että mainitut teoriat eivät riittävällä tavalla huomioi esimerkiksi työn luonteeseen liittyviä piirteitä yhteiskunnan rakentamisesta ja yhteisen hyvän edistämisestä, ihmisenä kasvamisesta ja työhön liittyvistä oppimismahdollisuuksista. Upseerien ja tutkijoiden motivaatiotekijöitä eritellessään tämä tutkimus rikastaa kuvaa julkisorganisaatioiden henkilöstön motivaation syntymisestä.

Mielenkiintoista on yhtenevyys Reillyn (2003) julkisorganisaatioiden henkilöstön työnantajaa kohtaan kokeman luottamuksen rakentumista edistävien tekijöiden ja

tämän tutkimuksen aineistosta nousevien teemojen välillä. Reillyn (2003) mukaan luottamusta edistää henkilöstön osallistumisen mahdollistava johtamistyyli, henkilöstön mahdollisuus osallistua työn suunnitteluun sekä panostukset koulutukseen ja kehittymiseen, kun taas tämän tutkimuksen aineiston teemat liittyvät työn merkitykseen, työn kautta saatuun arvostukseen, työyhteisöön ja työilmapiiriin, ammatilliseen kehittymiseen ja työn organisointiin.

Aineisto ei sen sijaan tue Stoeckmannin & Kelleyn (2010) sekä Dixitin (2002: 711) havaintoa, että julkisen sektorin palkitsemisessa sidosryhmien suuri määrä ja ristiriitaiset intressit luovat erityisiä haasteita palkitsemiseen. Pikemminkin sidosryhmät, tutkijoilla tiedeyhteisö ja upseereilla koko ympäröivä yhteiskunta, ovat keskeisiä palkitsevuuskokemuksen lähteitä.

Sotilasorganisaatioita käsittelevä kirjallisuus saa tältä tutkimukselta tukea väitteelleen, jonka mukaan kiinnostavat ja vaihtelevat tehtävät ja työhön liittyvät arvot muodostavat upseerien palkitsevuuskokemuksen perustan. Aineisto tukee esimerkiksi Varjosen (1999: 139–155) ja Kotilehdon (2001) väitteitä, joiden mukaan puolustusvoimissa töiden sisältöä pidetään varsin kiinnostavana sekä Ojalan (1995: 57–58) ja Tripodin (2010) havaintoja, joiden mukaan upseerit ovat voimakkaasti sitoutuneita organisaation maanpuolustuksellisiin arvoihin ja katsovat työllään olevan laajempaa yhteiskunnallista merkitystä. Lisäksi aineisto tukee Varjosen (1999) havaintoa, jonka mukaan sotilasorganisaatioissa kiitosta etenkin esimiehiltä saadaan liian vähän ja että henkilöstöllä ei ole riittäviä valmiuksia vaikuttaa työyhteisössä tehtäviin päätöksiin ja työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen.

Aineisto tukee myös Krogarsin & Ojalan (1999: 23–25) havaintoa, jonka mukaan urakehitys voidaan käsittää yhtäältä työtehtävien haasteellisuuden kasvamisena ja toisaalta henkilön organisaatiohierarkkisen aseman nousuna. Näitä teemoja aineisto myös rikastaa tuomalla yksityiskohtaisempaa tietoa esimerkiksi upseerien ammatillisesta kehittymisestä ja osaamisen laajentamisesta sekä ylentämisperusteiden oikeudenmukaisuudesta.

Aineisto on jossain määrin ristiriidassa Varjosen (1999: 139–155) väitteen kanssa, jonka mukaan henkilöstön kykyjä ei hyödynnetä tarpeeksi ja että sääntöjen mukainen toiminta on pääasiallinen palkitsemisperuste. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää jopa siltä, että liian nopeat tehtävänmuutokset kuormittavat upseereita. Varjosen (1999: 139–155) huomautus voidaan toki ymmärtää koskevan henkilöitä, jotka eivät ole päässeet haluamiinsa tehtäviin. Urakehitys ei ole samanlaista kaikkien upseerien kohdalla ja osa voi hyvinkin kokea, että heidän kykyjään ei ole hyödynnetty täysimääräisesti.

Tutkimusorganisaatioita käsittelevä kirjallisuus saa tältä tutkimukselta tukea väitteelleen, jonka mukaan työn haastavuus ja tutkimusvapaus ovat tutkijoille erityisen tärkeitä. Esimerkiksi Amabilen ym. (1996: 1159–1166) mukaan tehtävien tulee olla haastavia ja mielenkiintoisia ja työnteon tulee sisältää valinnanvapautta liittyen esimerkiksi työn tekemisen tapaan ja aikatauluihin. Tämän tutkimuksen aineiston mukaan tutkijat kokevat palkitsevaksi mahdollisuuden asteittain syventää omaa ammatillista osaamistaan, kehittää itseään tutkijana, syventyä rauhassa työhön (tutkimusrauha) sekä asettaa itse työlleen tavoitteita ja arvioida niiden toteutumista.

Chenin, Fordin & Farrisin (1999) tutkimuksessa asiantuntijoiden keskeisiksi motivaatiotekijöiksi nousivat työyhteisön asiantuntijuus, työn haasteellisuus, työhön kohdistuvat vaikutusmahdollisuudet ja toiminnan vapaus. Aineisto rikastaa näitä teemoja tuomalla yksityiskohtaisempaa tietoa esimerkiksi tutkijoiden halusta varjella työyhteisön yhteisöllisyyttä, henkilöstön tasapuolista kohtelua ja erilaisten töiden arvostamista. Aineisto rikastaa kirjallisuutta myös esimerkiksi kuvaamalla tutkijoiden tarvetta esitellä tutkimustuloksiaan julkisesti ja saada näin näkyvyyttä sekä omassa työyhteisössä että koko tiedeyhteisössä.

Erityisen keskeinen teema tutkijoiden aineistossa on esimerkiksi Saaren & Taljan (2009) mainitsema tutkimusvapaus, mikä ilmenee jännitteenä tutkijan työhön liittyvän kontrollin ja vapauden välillä. Aineisto rikastaa Saaren ja Taljan (2009) esiin nostamia kysymyksiä myös tutkijoiden autonomisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista, resurssien ja toiminnan taloudellisesta ohjauksesta, tutkimustoiminnan organisoinnista, toiminnan rakenteista ja tutkimusryhmien koostamisesta.

Aineisto ei sen sijaan tue Amabilen ym. (1996: 1159–1166) väitettä esimiehen erityisestä roolista kannustaa tutkijaa ja tarjota hänelle uusia toimintavaihtoehtoja. Tämän tutkimuksen aineiston mukaan tutkija haluaa, että esimies varmistaa hänelle mahdollisuuden syventyä rauhassa tutkimustyöhön, mutta ei liiaksi puutu tutkijan työn tavoitteisiin ja työmenetelmiin.

7.3 Tutkimuksen käytännön implikaatiot

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen käytännön implikaatiot. Ne nojautuvat luvun 5 teemoihin eli työn merkitykseen, työn kautta saatuun arvostukseen, työyhteisöön ja työilmapiiriin, ammatilliseen kehittymiseen sekä työn organisointiin.

Työn merkitys

Upseerit kokivat palkitsevaksi työhönsä liittyvän vakaan arvopohjan, johon heillä itsellään on mahdollisuus yhtyä, sekä työnsä maanpuolustuksellisen merkityksen, jonka he katsoivat olevan yhteiskunnallisesti tärkeä. Arvopohjaan liittyvää palkitsevuuskokemusta voitaisiin tukea valitsemalla upseereiksi henkilöitä, joille maanpuolustukseen liittyvät arvot ovat erityisen tärkeitä. Arvot ovat epäilemättä rekrytoinnissa oleellisia nykyäänkin, vaikka virallisena rekrytointiperusteena henkilön edustamat arvot ovat juridisesta näkökulmasta tarkasteltuna hyvin ongelmallinen valintaperuste. Henkilön samankaltainen arvopohja johtaisi myös henkilöstön homogeenisyyteen, minkä ei katsota olevan toivottavaa kehitettäessä ja uudistettaessa organisaatiota. Palkitsevuuskokemusten edistämiseksi huomio tulisi kiinnittää yhteisen arvopohjan muotoutumiseen ja organisaation arvojen konkretisoitumiseen kunkin henkilön työssä. Vaarana on, että henkilö kokee oman työnsä olevan merkityksetöntä organisaation perustehtävän näkökulmasta. Tämän takia maanpuolustuksellisia arvoja ja puolustusvoimien työn yhteiskunnallista merkittävyyttä tulisi pitää avoimesti esillä ja korostaa erilaisten tehtävien yhteyttä niihin.

Tutkijat kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden kehittää omaa työtään ja työmenetelmiään tavalla, josta on hyötyä omalle työyhteisölle ja laajemmin muille tutkijoille ja tiedeyhteisölle. Käytännössä tätä voitaisiin tukea tuomalla näkyviin, miten tutkimuslaitoksen työprosessien eri vaiheet tukevat toisiaan. Tietoisuus oman työn merkityksellisyydestä koko työyhteisölle ja laajemmin tiedeyhteisölle edistäisi tutkijoiden palkitsevuuskokemuksia.

Työn kautta saatu arvostus

Upseerien palkitsevuuskokemusten näkökulmasta keskeistä on oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutteisuus menettelytavoissa, jotka liittyvät urakehitykseen ja sotilasarvojen ylentämiseen. Urakehitykseen ja ylentämiseen liittyviin järjestelmiin ja menettelytapoihin tulisi kiinnittää huomiota. Esimerkiksi tehtävänmuutosten ja niihin mahdollisesti liittyvien muuttovelvoitteiden tapauksessa henkilölle tulisi varata aito mahdollisuus tulla kuulluksi. Katsomatta tehtävämuutoksen tai muuton mieluisuuteen, on kielteistä, mikäli henkilö kokee, että hänen näkemyksiään asiassa ei lähtökohtaisesti arvosteta. Järjestelmien soveltamisessa ja menettelytapojen vuorovaikutteisuuudessa esimiesten rooli on merkittävä. Menettelytapoihin liittyvän tyytyväisyyden voidaan olettaa lisääntyvän, kun vuorovaikutteisuutta korostavan syväjohtamiskoulutuksen vaikutus esimiestoiminnassa laajenee.

Sotilasarvojen ylentämistä seuraavaa upseerien palkitsevuuskokemusta heikentää ylentämiseen liittyvä mekaaninen perusluonne, jossa ylentämisen katsotaan tapah-

tuvan pääasiassa valmistumiskursseittain ja siis käytännössä virkaiän perusteella. Palkitsevuuskokemuksen näkökulmasta olisi tärkeää, että henkilö kokisi voivansa itse omalla työllään vaikuttaa omaan ylentämiseensä. Toisin sanoen henkilöllä pitäisi olla kokemus, että työtehtävät hyvin hoitamalla ylennys on todennäköinen. Tämän takia olisi hyvä laajentaa sitä joukkoa, josta ylennettävät valitaan. Lisäksi perusteissa tulisi enemmän painottaa henkilön toimintaa sekä aikaansaannoksia ja näihin liittyvää palautetta tulisi käyttää nykyistä suuremmin.

Tutkijat kokivat palkitsevaksi esimerkiksi asiakkaiden, kollegojen ja koko tiedeyhteisön arvostuksen. Palkitsevaksi koettiin arvostus etenkin sellaisilta tahoilta, joiden osaamista tutkijat arvostivat ja joiden arvostelukykyyn luottivat. Tutkijoiden palkitsevuuskokemuksia voitaisiin tukea luomalla rakenteita ja kulttuuria, jotka mahdollistaisivat palautteen saamisen esimiesten lisäksi myös kollegoilta. Tiedeyhteisöllä tällainen vertaisarviointisysteemi on jo olemassa, ja samansuuntaista rakennetta voitaisiin kehittää myös organisaatiossa.

Tutkijoiden työn arvostukseen liittyi myös mahdollisuus esitellä tutkimustuloksia julkisesti. Heille tulisikin tarjota mahdollisuuksia esiintyä erilaisissa tieteellisissä konferensseissa ja seminaareissa. Lisäksi esiintymismahdollisuuksia voitaisiin antaa myös organisaation sisäisissä tilaisuuksissa. Esimerkiksi mahdollisuus pitää lyhyt alustus organisaation johtoryhmän kokouksessa voisi olla hyvin palkitsevaa. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää siihen, että hyvistä työtuloksista puhuttaessa ”kunnia annetaan” oikeille henkilöille. Ennen yksittäisten henkilöiden julkista huomioimista pitäisi varmistaa, että kyseisen henkilön rooli on todella ollut saavutuksen kannalta merkittävä. Lisäksi on huomioitava hyviä työsuorituksia tasapuolisesti eikä keskittyä vain tiettyihin henkilöihin ja tutkimusaiheisiin.

Työyhteisö ja työilmapiiri

Upseerit kokivat palkitsevaksi, kun organisaatiossa ylempänä oleva esimies huomioi henkilön työsuorituksen. Esimiehen antamassa palautteessa korostui palautteen selkeys, tilannekohtaisuus ja kontekstisidonnaisuus, jolla viitattiin esimerkiksi palautteen epäsuoruuteen tai kiittämiseen ilman varsinaista ”kiitos”-sanaa. Esimieskoulutuksessa tulisikin enemmän harjoitella kiittämistä, kannustamista, tunnustuksen antamista, vaikeiden asioiden puheeksiottamista sekä sellaista palautteen antamista, joka liittyy erityisesti virheiden korjaamiseen. Lisäksi palautteen antamisen selkeyteen, luontevuuteen, tilannekohtaisuuteen ja oikea-aikaisuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Esimerkiksi rakentavassa palautteessa upseerit toivoivat, että epäonnistunutta suoritusta käsiteltäisiin objektiivisesti ja puhuttaisiin itse asiasta menemättä henkilön ominaisuuksiin. Oikealla tavalla annettuna myös upseerina ja laajemmin ihmisenä kehittymistä tukeva palaute olisi palkitsevaa.

Tutkijat puolestaan kokivat palkitsevaksi työyhteisön yhteisöllisyyden, jokaisen työtehtävän arvostamisen ja henkilöstön tasapuolisen kohtelun. Yhteisöllisyyttä voitaisiin tukea järjestämällä työyhteisön sisäisiä ideointipalavereja, joissa tutkimusaiheita olisi mahdollista pohtia yhdessä. Työn organisointikäytäntöjä voitaisiin kehittää vaihtelemalla tutkimusryhmien kokoonpanoja ja järjestämällä luovaa ideointiin pyrkiviä palavereja. Palkitsevuuskokemusta edistäisivät myös poikkitieteellinen kanssakäyminen muiden tutkijoiden kanssa sekä ryhmävierailut muihin tutkimuslaitoksiin. Tutkijoilla tulisi myös olla pääsy ammatillisiin verkostoihin, jota voitaisiin edistää tarjoamalla enemmän mahdollisuuksia osallistua alan kansainvälisiin konferensseihin. Tällaisia mahdollisuuksia tulisi tarjota tasapuolisesti kaikille tutkijoille, ei vain esimerkiksi erityisen ansioituneille henkilöille.

Tutkijoiden työyhteisössä tulisi välttää organisaation sisäistä kilpailua, joka korostaa yksittäisen henkilön asemaa. Kilvoittelu esimerkiksi organisaatiota hyödyttävistä keksinnöistä tai menetelmäkehityksestä sen sijaan koetaan palkitsevana. Työsuoritteiden arvioinnissa tulisikin pyrkiä objektiivisuuteen ja arviointikriteerien tulisi olla selvillä jo ennen työn alkamista, jotta henkilö voisi suunnata työtään niiden mukaisesti. Lisäksi työsuoritteiden arviointiin tulisi ottaa mukaan useampi työhön liittyvä taho eikä arvio saisi olla pelkästään esimiehen varassa. Näin turvattaisiin oikeudenmukaisempi arviointi, sillä tutkijat tekevät työtään usein erilaisissa projekteissa yhteistyössä laajan sidosryhmän kanssa.

Ammatillinen kehittyminen

Upseerit kokivat palkitsevaksi osaamisen monipuolisen karttumisen ja ammatillisen monipuolisen kehittymisen, joka on seuraus usein toistuvista tehtävämuutoksista. Suunnitelmallisesti ja nousujohteisesti muuttuvat tehtävät koettiin palkitseviksi. Usein toistuviin tehtävänmuutoksiin tosin liittyy riski, että muuttuneet tehtävät muodostuvat kuormitustekijäksi, mikäli uuden työn liialliset vaatimukset yhdistyvät vähäiseen hallinnan tunteeseen. Tämän takia henkilön perehdyttämiseen tulisi kiinnittää huomiota ja tarvittaessa tarjottava erityisiä tukitoimia työtehtävien muuttuessa.

Tutkijat kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden asteittain syventää omaa ammatillista osaamistaan ja kehittää itseään ammatillisesti. Koska ammatillinen kehittyminen ei välttämättä ole sidoksissa selkeisiin tehtävänmuutoksiin, osaamisen kehittymistä tulisi edistää systemaattisesti. Vaarana on, että henkilö ajautuu tekemään pelkästään oman, mahdollisimman kapean osaamisalueensa tehtäviä pitkäksi aikaa, ja ammatillisen kehittymisen aikaansaama palkitsevuuskokemus jää näin syntymättä. Tutkijoiden osaamisen kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista ja tehtävien vaatimusten tulisi aina vastata henkilön sen hetkisiä valmiuksia. Hen-

kilön osaamisen ja tehtävän vaatiman osaamisen välistä suhdetta on tarkkailtava jatkuvasti.

Työn organisointi

Upseerit kokivat, että työn palkitsevuutta lisää, jos päätökset perustellaan ja on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössä tehtäviin päätöksiin ja työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen. Erilaiset työ- ja virkasuhteen ehtoihin liittyvät joustot olivat palkitsevia sekä upseereiden että tutkijoiden mielestä. Esimerkiksi työaika-joustot ja etätyömahdollisuus eivät ole ainoastaan työskentelyn sujuvuuteen liittyvä asia, vaan näiden katsottiin myös ilmentävän luottamusta. Mikäli työ- tai virkasuhteen joustoja ei ole mahdollista käyttää, se tulisi perustella selkeästi työn luonteeseen liittyvillä tekijöillä.

Tutkijat kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden syventyä rauhassa työhön sekä asettaa itse työlleen tavoitteita ja arvioida niiden toteutumista. Palkitsevuuskoke-muksen näkökulmasta tulisi vaalia tutkijan tutkimusrauhaa eli mahdollisuutta rauhassa syventyä työhön. Heille tulisi antaa mahdollisimman paljon vapautta tehdä työtään itse valituin järjestelyin ja työtavoin sekä työtä tulisi seurata ensisi-jaisesti tuloksen näkökulmasta.

On huomattava, että edellä kuvattuun työn autonomisuuteen liittyy sekä tutkijoilla että upseereilla riski ajautua työuupumukseen. Mikäli tehtävät koetaan hyvin kiinnostaviksi ja työympäristö vielä tukee työn ja henkilön osaamisen jatkuvaa kehittämistä, henkilön oma kunnianhimo saattaa synnyttää työuupumukseen joh-tavan kierteen. Tämän takia henkilöiden jaksamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Työnantaja voi esimerkiksi seurata, tekeekö henkilö toistuvasti nor-maalin työajan ylittäviä työpäiviä. Keskeistä on miettiä, kannustaako työyhteisö henkilöstöä pitkällä aikavälillä työhyvinvoinnin näkökulmasta liiallisiin suorituk-siin ja minkä katsotaan olevan riittävä suoritus. Ehkä keskeistä on kuitenkin henkilön omat valmiudet johtaa itseään ja tiedostaa oman jaksamisensa rajat. Työnantajan tulisikin tukea henkilöstöä kehittämään itsessään myös tällaisia val-miuksia.

Yhtenä palkitsevana tekijänä tutkimuksessa ilmeni työ- tai virkasuhteen pysy-vyys. Keskeistä ei ole henkilön työ- tai virkasuhteen tosiasiallinen muoto, vaan tätä kautta välittyvä henkilön kokemus työyhteisön jäsenyydestä. Työyhteisön jäsenyyden kokemuksesta tulisi vahvistaa ottamalla myös määräaikaista työntekijät mukaan työyhteisön erilaisiin tilaisuuksiin ja antamalla heille samanlaiset palve-lussuhteen edut kuin muulle henkilöstölle. Toisinaan arkikeskusteluissa näkee kannanottoja, joiden mukaan työ- tai virkasuhteen määräaikaisuus lisää henkilön motivaatiota työhön ja osaamisen kehittämiseen. Nämä aineistot eivät vahvista

käsitystä, jonka mukaan määräaikailla palvelussuhteilla olisi saavutettavissa suurempaa motivaatiota; päinvastoin sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksella on sekä teoreettisen että empiirisen tarkastelun mukaan hyvinkin keskeinen vaikutus palkitsevuuskokemukseen. Mikäli sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden kokemusten syntymisen edellytyksiä heikennetään, sillä on tässä tutkimuksessa yhteisöissä todennäköisesti palkitsevuuskokemusta heikentäviä vaikutuksia.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa tuotiin esiin, että vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmalla pyritään kehittämään valtionhallinnossa tehtävän työn mielekkyyttä, asiakaslähtöisyyttä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteena on luoda valtionhallinnon henkilöstölle yhteistä tahtotilaa, yhteisöllistä osaamisen ja osallistumisen kulttuuria sekä uudistaa toimintatapoja tekemällä asioita uusilla tavoilla. Lisäksi ohjelman tavoitteena on lisätä henkilöstön kokemaa työniloa ja kokemusta työn merkityksellisyydestä ja vaikuttamismahdollisuuksista sekä karsia organisaatioista hierarkioita ja byrokraatia. Edellä on esitetty käytännön implikaatioita, jotka liittyvät työn merkitykseen, työn kautta saatuun arvostukseen, työyhteisöön ja työilmapiiriin, ammatilliseen kehittymiseen ja työn organisointiin. Esitetyillä implikaatioilla voitaisiin osaltaan vastata vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteisiin.

7.4 Tutkimuksen arviointia

Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa huomio tulee Ahoosen (1994: 152–156) mukaan kiinnittää aineiston, hankintaprosessin ja johtopäätösten luotettavuuteen. Seuraavaksi arvioidaan aineiston hankinnan onnistumista, aineiston laatua ja tutkimustulosten yleistettävyyttä.

7.4.1 Aineiston hankinnan onnistuminen

Aineiston hankintaprosessin onnistumisella tarkoitetaan aineiston hankintaan liittyviä järjestelyjä sekä aineiston riittävyyttä. Erityisen tärkeää on varmistua siitä, että tutkimushenkilöt ovat voineet vapaasti ja avoimesti ilmaista itseään. Tämän varmistamiseksi tutkimuksessa tulee seikkaperäisesti kuvata tutkimushenkilöiden taustatietoja sekä aineiston keräämiseen liittyviä järjestelyjä ja vaiheita. (Ahonen 1994: 152–156.)

Tämän tutkimuksen aineiston hankinta esiteltiin tarkemmin 3 luvussa. Tutkimuksessa käytetty aineisto koostui kahdesta erillisestä aineistosta. Upseereita käsittelevä tutkimusaineisto hankittiin yksilöhaastatteluin ja tutkijoita käsittelevä tutkimusaineisto selainpohjaisella kyselyllä. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, jotka

vastasivat sisällöltään ja luonteeltaan haastattelukysymyksiä. Sekä haastatteluiden että kyselyn yhteydessä korostettiin, että tuloksia raportoitaessa vastaajien identiteetin tunnistaminen ei ole mahdollista.

Aineiston riittävyiden osalta upseerien kahdeksan henkilöhaastattelua ja 67 tutkijan avoimet kyselyvastaukset voivat tuntua verrattain pieneltä. Ratkaisevaa onkin, että tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemuksista, ei esimerkiksi testata määrättyjen hypoteesien paikkansapitävyyttä. Tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymyksen näkökulmasta katsottuna aineistoa voidaan pitää riittävänä. Koska tietyt teemat alkoivat toistua myös upseerien aineistossa, voidaan olettaa, että aineiston määrällinen lisääminen ei enää olisi laajentanut tai syventänyt sitä. On kuitenkin mahdollista, että esimerkiksi koulutusasteen tai sukupuolen suhteen heterogeenisempi upseerien haastattelujoukko olisi rikastuttanut aineistoa. Toisaalta tutkimuksessa haluttiin rajautua asiantuntijatyöhön, minkä takia kaikki haastateltavat olivat suhteellisen korkeasti koulutettuja. Puolustusvoimissa asiantuntijatyötä tekevistä upseereista selkeä enemmistö on miehiä, mikä selittää haastateltujen sukupuolijakaumaa.

7.4.2 *Aineiston laatu*

Huusko & Paloniemi (2006: 169) katsovat, että tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksessa esitettävät tulkinnot tulee perustua tutkimusaineistoon. Muodostetut tulkinnot tulee yhtäältä nousta aineistosta ja toisaalta koko aineiston tulee tyhjentyä niihin. Fenomenografisen tutkimuksen osalta tämä tarkoittaa, että jokainen yksittäinen haastattelu tai kyselyvastaus tulisi voida sijoittaa johonkin kategoriaan ja että jokaisen kategorian tulisi perustua aineistoon. Tämä edellyttää, että aineiston eroavaisuudet huomioidaan ja kategoriat muodostetaan huolellisesti siten, että ne ovat sisällöltään erilaisia. Kategorioiden muodostaminen ja niiden välisten suhteiden jäsentäminen oli iteratiivinen prosessi, jossa aineistoja peilattiin luvussa 2 esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen. Rakenne koostuu eritasoisista kategorioista siten, että yläkategoria tietyllä tavalla kattaa kaikki sen alapuolella olevat kategoriat. Toisaalta alakategoria syventää yläkategoriaa tuomalla siihen oman erityisen teemansa, mikä tekee ylä- ja alakategorioista sisällöllisesti erilaisia.

Ahosen (1994: 152–156) mukaan aineiston luotettavuus edellyttää, että aineisto käsittelee sekä tutkijan että tutkittavan henkilön näkökulmasta samaa asiaa. Tärkeää siis on, että tutkimuksen kohteena olleet henkilöt ovat ilmaisseet käsityksensä juuri tutkittavasta ilmiöstä ja juuri sen, mitä ilmiöstä todella ajattelevat. Aineiston luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi se, että henkilöt olettavat tutkijan

haluavan kuulla vain määrätynlaisia asioita. On mahdollista, että haastatelluilla oli tiettyjä ennakkokäsityksiä siitä, millaisia asioita on suotavaa pitää palkitsevina.

Ahosen (1994: 152–156) mukaan aineiston luotettavuuden osoittamiseksi tulee selvittää, miten luottamus tutkittavien henkilöiden ja tutkijan välille rakennettiin sekä esittää riittävä määrä suoria lainauksia aineistosta. Tässä tutkimuksessa tutkijan puolueeton asema tuotiin selkeästi esiin sekä haastatteluissa että kyselyssä. Tiedonkeruun yhteydessä myös korostettiin, että aineistoa ei käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen. Kaikki tutkimuksessa esiteltävä aineisto perustuu suoriin lainauksiin haastatteluista tai kyselystä. Esitetyt näytteet valittiin siten, että niiden avulla lukijalle välittyisi mahdollisimman monipuolinen kuva aineistoista.

Ahonen (1994: 152–156) jatkaa, että aineiston laatuun liittyy myös aineiston relevanssi. Se ilmenee tutkijan kyvyssä kerätä tutkimusmielessä laadukasta aineistoa. Tämä edellyttää teoreettista perehtyneisyyttä tutkittavaan ilmiöön, mikä esimerkiksi haastattelutilanteissa ilmenee valmiutena syventää haastatteluja lisäkysymyksillä. Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi ja eteneminen esiteltiin ensimmäisessä luvussa. Ennen aineiston keräämistä tutkija oli hankkinut riittävän perehtyneisyyden käsiteltävästä ilmiöstä tutustumalla laajasti aiheeseen liittyvään teoreettiseen tietoon ja aikaisempaan tutkimukseen. Aineisto kerättiin liitteissä 1 ja 2 kuvatuilla kysymyksillä, jotka oli laadittu teoreettisen tiedon ja aikaisemman tutkimuksen perusteella. Upseerien aineiston keräämisessä käytetty tiedonkeruun menetelmä eli puolistrukturoitu teemahaastattelu salli myös kysymysten syventämisen haastattelun aikana.

7.4.3 Tutkimustulosten yleistettävyyden pohdintaa

Ahosen (1994: 152–156) mukaan tutkimustulosten luotettavuus ilmenee muodostetuissa kategorioissa. Kategorioiden tulee olla valideja, eli yhtäältä niiden tulee vastata tutkittavien henkilöiden tarkoittamia merkityksiä ja toisaalta niiden tulee olla tutkimuksen teorian kannalta relevantteja. Tutkija ei saa ylitulkita aineistoa eikä perusteettomasti luoda kategorioita. Tässä tutkimuksessa esitetyt suorat lainaukset aineistosta pyrkivät osoittamaan luotujen kategorioiden relevanssin. Lainaukset on esitetty kokonaisina merkitysyksikköinä, jolloin voidaan havaita niihin liittyvä asiayhteys.

Muodostetuissa kategorioissa pieni varaus liittyy siihen kysymykseen, miten haastatteluaineistoa tulkittiin ja ymmärrettiin. Upseerien kohdalla haastattelu mahdollisti tarkentavien ja syventävien kysymysten tekemisen haastattelun aikana, minkä ansiosta tutkijalla oli mahdollisuus ymmärtää täsmällisemmin haasta-

teltavan kertomaa. Tiedonkeruunmenetelmän vuoksi vastaavaa mahdollisuutta tutkijoiden kohdalla ei ollut, vaan jouduttiin tukeutumaan yleiskielen ja tutkimuskirjallisuuden käsitteisiin. Tutkijan mainitessa palkitsevuuskokemusten lähteeksi esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet tai työn haastavuuden, hänellä ei ollut mahdollisuutta pyytää henkilöä tarkentamaan, mitä hän näillä käsitteillä tarkasti tarkoittaa. Toisaalta fenomenografisessa tutkimuksessa aineistoa ei lähestytä yksittäisten sanojen näkökulmasta, vaan pyrkimys on etsiä aineistosta kontekstiin sidottuja merkitysyksiköitä. Voidaan kuitenkin pohtia, pääsikö tutkija sisään upseerien ja tutkijoiden työn konteksteihin siinä määrin, että hänellä oli todellinen mahdollisuus tunnistaa kontekstisidonnaisia merkitysyksiköitä.

Merkitysyksiköt voivat olla toisinaan tukevia, keskenään ristiriitaisia tai jopa vastakkaisia. Niiden ilmentävät käsitykset luonnollisesti vaihtelevat tutkimushenkilöittäin, mutta myös sama henkilö voi esittää keskenään ristiriitaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenografisessa tutkimuksessa tämä ei ole ongelma, vaan pikemminkin se on osoitus aineiston laadullisesta monipuolisuudesta. Fenomenografisessa tutkimuksessa ei tarkastella yksittäisten henkilöiden välisiä eroja. Aineistosta ei esimerkiksi lasketa, kuinka monta naista tai miestä tietyn kategorian takana on tai minkä ikäisiä tiettyyn kategoriaan liittyvien merkitysyksiköiden esittäjät ovat. Tätä ei kuitenkaan pidä ymmärtää siten, että fenomenografisessa tutkimuksessa ei saisi lainkaan esittää tulkintoja iän tai sukupuolen vaikutuksista, vaan voidaan esimerkiksi arvioida, millaisia vivahteita nämä tuovat tutkittavaan ilmiöön. (Ahonen 1994: 152–156.)

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen antia palkitsemis-, motivaatio- ja työhyvinvointitutkimukselle on tarpeen huomioida tutkimusmenetelmään liittyvät rajoitteet. Tutkimusmenetelmänä sovellettu fenomenografia perustuu kontingenssiajatteluun, jonka mukaan tilannekohtaiset tekijät säätelevät, millainen toiminta koetaan palkitsevaksi. Tilannekohtaiset tekijät sijoittuvat tiettyyn toiminnalliseen viitekehykseen, joka vaikuttaa organisaation jäsenten eli henkilöstön tapaan luoda merkityksiä työyhteisössä havaitsemistaan tilanteista. Toisin sanoen palkitsevuuskokemukset kytkeytyvät esimerkiksi ammattialan ja organisaation konteksteihin, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä.

Fenomenografisen tutkimusmenetelmän mukaan subjektin kokemukset ovat aina kokemuksia jossain kontekstissa ja jostain kontekstista. Mitään kontekstistaan riisuttua, niin kutsuttua puhdasta kokemusta fenomenografisen lähestymistavan mukaan ei ole mahdollista tavoittaa. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta voidaan pohtia, missä määrin esiin tulleissa upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemusten eroissa kyse oli todellisista kontekstuaalisista eroista näiden eri ammattiryhmien välillä ja missä määrin kyse oli erilaisista tiedonkeruumenetelmistä

johtuvista eroista. Tiedonkeruumenetelmistä johtuvat erot epäilemättä vaikuttivat jonkin verran aineistojen syvyyteen, minkä seurauksena tutkimuksessa esitetyt upseerien palkitsevuuskokemukset ovat ehkä hieman syvällisempiä ja seikkaperäisempiä kuin tutkijoiden palkitsevuuskokemukset. Ahosen (2004: 123–125; 143) mukaan merkitysyksiköitä muodostettaessa keskeistä on löytää aineistosta ajatuksellisia kokonaisuuksia. Voidaan pohtia, miten tutkijoiden aineiston lyhyissä, jopa yhden sanan mittaisissa merkitysyksiköissä on mahdollista olla ajatuksellinen kokonaisuus. Toisaalta yksittäisillä sanoilla on usein tietty merkityksensä, jonka kontekstin tunteva tutkija voi tunnistaa. On myös huomattava, että upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemusten eroissa kyse ei ollut niinkään samojen tekijöiden syvällisyydessä, vaan aidosti erilaisista tekijöistä upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemuksissa.

7.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Seuraavaksi esitellään kuusi teemaa, joilla henkilöstön palkitsevuuskokemusten ymmärtämisen näkökulmaa voitaisiin syventää. Teemat pyrkivät tarjoamaan hyödyllisiä kimmokkeita jatkotutkimukselle.

Ensimmäinen (1) jatkotutkimuksen teema liittyy tutkimuksen kontekstiin. Kuten tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tuotiin esiin, tämän tutkimuksen tulokset liittyvät tiettyihin konteksteihin, tässä tapauksessa upseereihin ja tutkijoihin. Loughlinin & Arnoldin (2007) mukaan sotilasorganisaatiot ja Meriläisen (2001: 115) mukaan akateemiset tutkimusorganisaatiot ovat tyypillisesti maskuliinisia organisaatioita, minkä vuoksi kiinnostavaa olisi tutkia palkitsevuuskokemuksia feminiinisissä organisaatioissa⁵⁴. Jatkotutkimuksen tehtäväksi jääkin toistaa samansuuntainen tutkimus toisenlaisissa organisaatioympäristöissä. Näin kokonaiskuva henkilöstön palkitsevuuskokemuksista laajenisi kattamaan erityyppisiä konteksteja.

Toinen (2) jatkotutkimuksen teema olisi tarkastella, missä määrin palkitsemisessa kyse on siitä, että ihmiset sosiaalistuvat työympäristölleen. Kiinnostavaa olisi esimerkiksi tutkia, muuttuvatko henkilöiden käsitykset palkitsemisesta virkaiän noustessa. Mikäli sosiaalistumista tapahtuisi, työuraansa aloittelevien upseerien ja tutkijoiden palkitsemiseen liittyvissä käsityksissä olisi enemmän hajontaa kuin varttuneimmilla upseereilla ja tutkijoilla.

⁵⁴ Henttonen, Eriksson & Meriläinen (2003: 46) huomauttavat, että sukupuolineutraaleista lähtökohdista huolimatta myös johtamispuheeseen ja organisaatiotutkimukseen liittyvät käsitteet ovat maskuliinisia.

Kolmas (3) jatkotutkimuksen teema olisi syventää palkitsevuuskokemuksen rakentumisen prosessia yksilön näkökulmasta. Voidaan esimerkiksi kysyä, missä määrin työhön liittyvät palkitsevuuskokemukset ovat viime kädessä redusoitavissa työelämään vai onko kyseessä enemmänkin henkilön tapa elää, tulkita ja kokea maailma ympärillään. Voidaan kysyä, onko palkitsemisessa sittenkin kyse enemmän henkilön kyvystä ylipäänsä kokea energisyyteen ja innostukseen liittyviä tunnetiloja ja oivalluksesta havaita palkitsevuuskokemuksia, kuten eräs tutkimushenkilö esitti asian seuraavasti:

”Se tietty työtahti, kiivaus, kiihdytetty tahtotila saavuttaa aika kunnianhimoisia tuloksia, aiheuttaa sen, että oivallus pysähtyy ja saada tämän kaltaisia (palkitsevia) tunteita on rajoittunut. Kun sorvia pyöritetään ja kun pyörittämisen tahti on sitä, mitä se on, niin ei varmaankaan kovin helposti ja luontaisesti synny näitä (palkitsevia) hetkiä.” H3

Edellä esitetyn nojalla voidaan pohtia, mikä tai kuka on se subjekti, joka laukaisee yksittäisen ihmisen palkitsevuuskokemuksen. Tarvitaanko laukaisijaksi jokin henkilön ulkopuolinen taho, esimerkiksi toinen henkilö, työ tai mikä tahansa ärsyke vai onko palkitsevuuskokemus seurausta muutoksesta henkilön tavassa tulkita sama asia palkitsevasta näkökulmasta? Näiden kysymysten osalta astutaan hieman sivuun tämän tutkimuksen fenomenografisen lähestymistavan alueelta ja fenomenologisen tutkimuksen hengessä etsitään kontekstista riippumatonta palkitsemisen ydintä. Tällainen tutkimus voisi tuoda arvokasta, joskin ehkä vaikeasti käytäntöön sovellettavaa, täydennystä yksittäisen ihmisen palkitsevuuskokemuksen rakentumisesta.

Neljäs (4) teema liittyy tarpeiden ja toiveiden käsitteanalyttiseen tarkasteluun. Tarkastelussa lähtökohtana voidaan käyttää esimerkiksi filosofi Georg Henrik von Wrightin (1999: 112–113) tekemää toiveiden ja tarpeiden erottelua⁵⁵. Tarpeen von Wright määrittelee joksikin, jonka tyydyttymättä jääminen on pahaksi ihmiselle, kun taas ihmisen toiveet voivat olla hänen tarpeidensa näkökulmasta myönteisiä, kielteisiä tai merkityksettömiä. Von Wrightin (1999: 112–113) mukaan ihminen on kiinnostunut sekä siitä, mitä hän toivoo, että siitä, mitä hän tarvitsee. Ihmisen tarpeet ja toiveet eivät suinkaan aina kohtaa, sillä aina ihminen ei tarvitse

⁵⁵ Myös sosiologi Zygmunt Bauman (2000/2002: 93) esittää kirjassaan *Notkea moderni* kuluttamiseen samansuuntaisen erottelun: ...”kuluttajia eivät enää saa liikkeelle tietoiset tarpeet, vaan halu, joka on paljon tarpeita häilyväisempi ja lyhytaikaisempi, vaikeammin tavoitettava ja oikukkaampi, ja mihinkään ankkuroitumaton asia...Huolimatta sen toisiaan seuraavista, hetkittäisistä konkretisoitumisista, halu on jatkuvasti objekti itselleen, mistä syystä se säilyneen kyltymättömänä, vaikka jättäisikin jälkeensä läjäpäin muita objekteja”.

kaikkea toivomaansa eikä toivo kaikkea tarvitsemaansa. On siis täysin mahdollista, että ihminen tyydyttää sellaisia toiveitaan, jotka vaurioittavat hänen hyvinvointiaan pidemmällä aikavälillä, tai että hän ei toivo hyvinvointiaan lisääviä asioita. Von Wright kutsuu tähän liittyvää erityistä järkevyyden muotoa arvorationaalisuudeksi. Arvorationaalisuudessa keskeistä on oikean elämäntavan ja hyvän elämän ymmärtäminen ja tieto siitä, mikä on itselle hyväksi. Ollakseen kestävää palkitsemisen tulisi von Wrightin käsitteistössä perustua pikemminkin ihmisen tarpeisiin kuin toiveisiin. Olisi kiinnostavaa tutkia tarpeisiin pohjautuvan ja toiveisiin pohjautuvan palkitsemisen eroja. Inhimillisen hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta olisi tärkeää osata arvorationaalisesti rakentaa palkitseminen ihmisen tarpeiden varaan.

Viidenneksi (5) jatkotutkimuksen teemaksi voidaan nostaa perustarpeiden ambivalenssi suhde. Kuten esimerkiksi motivaationäkökulmassa esitellyn itse ohjautuvuuden-teorian (*SDT*) mukaisia perustarpeita esiteltäessä todettiin, on mahdollista, että yhden perustarpeen edistäminen voi haitata jonkin toisen perustarpeen toteutumista. Kun ajatellaan palkitsemista, esimerkkinä voidaan mainita autonomiaan liittyvä henkilön tarve hallita työtään, mikä kuitenkin voi samalla haitata yhteenkuuluvuuden perustarpeen toteutumista. Tästä näkökulmasta katsottuna olisi kiinnostavaa tutkia empiirisen aineiston pohjalta syntyneiden kategorioiden välisiä yhteyksiä. Näin selviäisi niiden toisiaan vahvistava tai heikentävä vaikutus ja vaikutuksen voimakkuus.

Kuudentena (6) jatkotutkimuksen selvitettävä teemana voidaan nostaa esiin palkitsemisen varioiminen eli se, missä määrin organisaation tulisi soveltaa samantyyppistä palkitsemista koko henkilöstölleen ja missä määrin palkitsemista tulisi varioida yksilön erilaisten orientaatioiden mukaan. Tähän liittyy sosiologien Bauman (2000/2002: 253–254) sekä Beck, Giddens & Lash (1994/1995: 28–29) esittämä havainto, jonka mukaan nykyajalle ominainen piirre on yksilöllistyminen ja arvojen pirstaloituminen. Tämä merkitsee totunnaisten elämäkerran muuttumista valituksi itsemuokkaus-elämäkerraksi, jossa yksilöllisyys rakentuu kaikesta, mitä henkilö on tai on ollut ja mitä hän ajattelee tai tekee⁵⁶. Erottavatko tällaiset yksilölliset elämänpolitiikat yksittäisten ihmisten palkitsevuuskokemusten rakennus-

⁵⁶ Beckin, Giddensin & Lashin (1994/1995: 28–29) mukaan yksilöllistyminen edellyttää, että yksilö näyttelee, lavastaa, esittää ja ohjaa oma elämäkertansa, identiteettinsä, sosiaaliset verkostonsa, sitoutumisensa ja vakaumuksensa. Yksilöllistyminen ei perustu yksilöiden vapaisiin päätöksiin, vaan se merkitsee pakkoa löytää ja keksiä itselleen varmuuksia aikaisempien tilalle. Kirjoittajien mukaan nyt muodissa oleva yksilöllistymisen valittelu ja vetoaminen mehenkeen tapahtuu jo toteutuneen yksilöllistymisen taustaa vasten ja kyse on reaktiosta yksilöllistymisen sietämättömäksi koettuihin puoliin.

aineet niin etäälle toisistaan, että koko organisaation laajuisten palkitsemisjärjestelmien hallinta käy mahdottomaksi? Esimerkiksi Oldham, Hackman & Pearce (1976) muistuttivat motivaatiotekijöiden yksilöllisistä eroista jo lähes neljäkymmentä vuotta sitten. Jos sosiologien tulkinnat yksilöllisyyskehityksestä ovat toteutuneet, nykyään ja lähitulevaisuudessa yksilölliset erot korostuvat. Entä miten tällaiset äärimmilleen varioidut palkitsemisjärjestelmät vaikuttaisivat yhteenkuuluvuuden, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin?

7.6 Lopuksi

Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että palkitseminen on voimakkaasti kontekstisidonnainen ilmiö. Valtionhallinnon henkilöstö ei muodosta yhtä homogeenistä joukkoa, jonka motivaatio, palkitseminen ja työhyvinvointi rakentuisivat samoista tekijöistä. Tästä huolimatta vallitsevat palkitsemisen käytännöt ja sitä tukeva diskurssi ajatusmalleineen ja järjestelmineen jättävät usein kontekstisidonnaisen subjektiivisen kokemuksen liian vähälle tarkastelulle. Tämän tutkimuksen perusteella palkitseminen näyttäytyy vaikeasti hallittavana ilmiönä, joka sisältää monikerroksisia laadullisia merkityksiä. Kuten eräs tutkimushenkilö asian ilmaisi:

”Palkitsemisen määrä ei ole ratkaisevaa, vaan se minkä tunteen mä olen saanut siihen ihmiseen syntymään. Tullaan asetelmaan, jossa kiitos ja kädenpuristus on saattanut olla jotain sellaista, että mä olen aistinut, että nyt se osu, upposi, vaikuttaa ja painu mieleen sillä tavalla, että me kumpikin muistetaan tämä pitkän ajan jälkeen. Kääntäen joku sellainen palkitseminen, joka tehdään mekaanisena suoritteena ja joka näyttäisi konkreettisena palkintona paljon merkittävämpänä, ei omaa sitä voimaa, mitä tämä lähes nollapalkinto, johon sisältyy kuitenkin aivan mielettömän paljon.” H1

Saman henkilön mukaan palkitsemisessa kyse on paljolti uudeltaisesta näkökulmasta omaan työhön ja työyhteisöön sekä totuttujen toimintamallien uudelleenarvioinnista. Olennaisinta palkitsemisessa hänen mukaansa on seuraava:

”...sen oivaltaminen, että meillä on aineettomaan palkitsemiseen kaikki mahdollisuudet ja välineet käytössä, kunhan me vaan niitä käytetään. Tällä hetkellä aineettoman palkitsemisen keinovalikoimaa ei osata tunnistaa ja mieltää. Moni sellainenkin esimies, jolla riittäisi valmiudet aineettoman palkitsemisen käyttöön, ei osaa tuoda sitä omaan toimintaansa. Jos tämä pystyttäisiin ihmisille kertomaan ja jopa vähän opettamaan ja konkreettisoimaa esimerkkien kautta, niin tässä meillä olisi vain mahdollisuuksia.” H1

8 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä henkilöstön työhön liittyvästä innostuksesta, motivaatiosta ja työn merkityksestä. Tutkimuksessa tätä kokonaisuutta lähestyttiin palkitsevuuskokemuksen käsitteellä. Palkitsevuuskokemuksella tarkoitetaan motivoivaa, energisoivaa ja innostavaa kokemusta, joka palkitsemisen kohteena olevassa henkilössä syntyy. Tavoitteena oli tutkia erityisesti työhön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä, jotka valtionhallinnossa työskentelevät upseerit ja tutkijat kokevat palkitseviksi. Henkilöstön näkökulmasta palkitsemista on kaikki sellainen työ- ja virkasuhteesta johtuva, mitä henkilö arvostaa tai mitä henkilö saa organisaatiolle antamaansa työpanosta vastaan.

Palkitsevuuskokemukseen liittyvää keskustelua käydään usealla organisaatiotutkimuksen osa-alueella. Tällaisia osa-alueita eli niin kutsuttuja palkitsevuuskokemuksen ymmärtämistä hyödyntävän viitekehyksen aineksia ovat palkitsemisnäkökulma, motivaationäkökulma ja hyvinvointinäkökulma. Kustakin viitekehyksen osa-alueesta esitettiin aineksia, jotka auttavat aineistosta nousevan palkitsevuuskokemuksen ilmiön kokonaisuuden ymmärtämisessä. Esitetyt ainekset täydentävät toisiaan ja yhdessä ne muodostivat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Palkitsemiskirjallisuudessa esiintyy kokonaispalkitsemisen käsite, jonka mukaan palkitseminen kattaa kaikki työnantajan käytössä olevat työkalut, joilla työnantaja voi houkutella, motivoida ja pitää edelleen palveluksessa työntekijöitä. Palkitseminen voidaan luokitella esimerkiksi taloudelliseen palkitsemiseen, ei-taloudelliseen palkitsemiseen sekä psykologiseen palkitsemiseen. Taloudellinen palkitseminen muodostuu esimerkiksi peruspalkasta ja erilaisista palkkioista, ei-taloudellinen palkitseminen esimerkiksi lahjoista, lomista ja eduista ja psykologinen palkitseminen esimerkiksi tunnustuksen ja arvostuksen osoituksista, työn tarkoituksenmukaisuudesta, työstä saatavasta tyytyväisyyden tunteesta, kiitollisuudesta, työilmapiiristä, työyhteisön sosiaalisesta tuesta sekä työhön liittyvästä autonomiasta.

Toinen palkitsemiskirjallisuuden keskeinen käsite oli strateginen palkitseminen. Sen avulla organisaatio pyrkii kehittämään ja soveltamaan palkitsemispolitiikkaansa ja siihen liittyviä prosesseja organisaation tavoitteita tukeviksi. Strategisessa palkitsemisessä korostetaan palkitsemisen merkitystä organisaation ohjauksessa sekä henkilöstön innostuksen rakentumisessa ja organisaatioon sitoutumisessa. Toimivassa palkitsemisjärjestelmässä tulee huomioida järjestelmän tarkoitus, rakenne, kehittäminen, organisaation tuki järjestelmälle, esimiehet järjestelmän käyttäjinä ja järjestelmän merkitys henkilöstölle sekä järjestelmän vaiku-

tukset asetettuihin tavoitteisiin, toimintaan, yhteistyöhön ja ilmapiiriin sekä työasenteisiin.

Motivaatiokirjallisuus korostaa henkilön energisoitumista sekä toiminnan ohjaamista ja ylläpitämistä. Tutkimuksen kannalta keskeisinä motivaatioteorioina esiteltiin Odotusarvoteoria, Motivaatio-hygienia teoria, Työn luokitteluteoria, Itseohjautuvuuden teoria sekä Työmotivaation *SDT*-malli. Odotusarvoteorian lähtökohtana on oletus, jonka mukaan ihminen arvioi mahdollisia vaihtoehtoja tietoisesti ja järkipäisesti ja valitsee sellaiset vaihtoehdot, jotka johtavat hänen arvostamiinsa palkkioihin. Motivaatio-hygieniateorian mukaan tyytyväisyyden kokemusta määrittävät motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi työhön liittyvät saavutukset, vastuut ja edistyminen, työstä saatu tunnustus sekä kokemus henkilökohtaisesta kasvusta ja vastaavasti tyytymättömyyden kokemusta määrittävät hygieniatekijät, kuten esimerkiksi työn ohjauksen ja valvonnan luonne, työskentelyolosuhteet, henkilöiden väliset suhteet ja työn kautta tuleva status ja turvallisuus. Työn luokitteluteorian mukaan työn ominaisuuksien, psyykkisten tilojen ja tulosten välillä on tietty yhteys ja korkea sisäinen motivaatio, korkealaatuinen suoritus sekä korkea tyytyväisyys ovat seurausta työn merkityksellisyydestä, työhön liittyvän vastuun kokemuksesta sekä työn tuloksiin liittyvästä tietoisuudesta. Itseohjautuvuuden teorian mukaan ihmisellä on tarve kokea olevansa autonominen subjekti, jolle on mahdollista itse säädellä tekemisiään, tarve nähdä itsensä ja osaamisensa myönteisenä sekä tarve kuulua ryhmään ja tuntea yhteenkuuluvuutta toisten ihmisten kanssa. Itseohjautuvuuden teoriaan perustuvan työmotivaation *SDT*-mallin mukaan työmotivaatio syntyy sosiaalisen ympäristön ja työilmapiiriin vaikutuksesta yksilölliset erot autonomisuushakuisuudessa huomioiden. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan työn sisällön ja kontekstin piirteitä, joita ovat työn haastavuus, työhön sisältyvien vaihtoehtojen toteutustapojen olemassaolo, tehtävien perusteltavuus ja niiden liittyminen suurempiin kokonaisuuksiin sekä työstä saatava palaute.

Työhyvinvointia käsittelevän kirjallisuuden yhteydessä esiteltiin työn vaatimusten ja hallinnan malli (*JDC*-malli), jonka mukaan vähäisten vaatimusten ja suuren hallinnan kokemuksen työ on kuormittamatonta työtä ja suurten vaatimusten ja vähäisen hallinnan kokemuksen työ on kuormittavaa työtä ja vähäisten vaatimusten ja vähäisen hallinnan kokemuksen työ on passiivista työtä ja suurten vaatimusten ja suuren hallinnan kokemuksen työ on aktiivista työtä. *JDCS*-mallissa vaatimusten ja hallinnan lisäksi huomioidaan myös sosiaalisen tuen työhyvinvointia lisäävä vaikutus.

Palkitsevuuskokemuksen kannalta erityisen kiinnostavina työhyvinvointikeskusteluun liittyvinä teorioina esiteltiin työn imu ja *flow*-teoria. Työn imulla tarkoite-

taan positiivista työhön liittyvää mielentilaa, jossa henkilö kokee työhönsä liittyvää tarmokkuutta, omistautumista sekä uppoutumista. Työn imun taustalla on työn vaatimukset ja työn voimavaratekijät erottava *JD-R*-malli, jonka mukaan työn vaativuustekijöitä ovat esimerkiksi työn määrällinen kuormittavuus ja fyysisen työympäristön rasittavuus, kun taas työn voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi tiedon kulku, vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työyhteisön ilmapiiri ja innovatiivisuus. Mallin ydinajatus on, että on olemassa toisistaan erilliset energiapolku ja motivaatiopolku. Energiapolulla työn korkeat vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen ja edelleen heikentyneeseen terveyteen ja työkykyyn, kun taas motivaatiopolulla työn voimavaratekijät voivat johtaa työn imuun ja edelleen tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen.

Työn imuun katsottiin liittyvän myös ryhmään kiinnittymisen malli, jonka tavoitteena on kuvata, miten ryhmään samaistumisen kokemus ja innostunut ja sitoutunut käyttäytyminen ovat riippuvaisia henkilön ryhmää kohtaan kokemasta ylpeydestä ja arvostuksesta. Ylpeydellä tarkoitetaan henkilön kokemusta kyseiseen ryhmään kuulumisesta ja sitä, miten arvokkaana hän pitää ryhmää ja sen toimintaa. Mikäli henkilön ja organisaation arvot ja tavoitteet kohtaavat optimaalisella tavalla, voidaan puhua kutsumustyöstä. Arvostus puolestaan viittaa henkilön nauttimaan arvostukseen ryhmän sisällä eli siihen, miten muut ryhmän jäsenet häneen suhtautuvat. *Flow-teoria* puolestaan tarjosi teoreettisen mallin ihmisen optimaalisen kokemuksen, onnellisuuden ja hyvinvoinnin rakentumisesta. *Flow*-kokemuksen syntyminen edellyttää, että toiminnan haasteellisuus ja henkilön taidot ovat tasapainossa eli tehtävän suorittamiseen vaadittavan osaamisen tulee olla oikeassa suhteessa henkilön osaamiseen ja vaadittavan osaamisen tulee kasvaa henkilön osaamisen kasvaessa.

Tutkimuksessa sovellettiin fenomenografista tutkimusmenetelmää. Fenomenografia on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkastelukohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset ja kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenografisen tutkimusmenetelmän mukaisesti tutkimusprosessin ensimmäinen vaihe oli tutkittavaan ilmiöön liittyvän esiymmärryksen muodostaminen. Käytännössä tämä tarkoitti perehtymistä aiheen kannalta keskeiseen tutkimukseen ja teorioihin. Tämän jälkeen kerättiin aineisto, joka käsitti kaksi valtionhallintoa koskevaa tutkimusaineistoa. Ensimmäinen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa puolustusvoimien palveluksessa olevaa henkilöä ja toinen aineisto kerättiin tekemällä eräässä valtion sektoritutkimuslaitoksesta avoimista kysymyskentistä rakentuva kysely, johon vastasi 67 henkilöä. Kumpikin aineisto analysoitiin fenomenografisen tutkimusmenetelmän mukaisesti muodostaen aineistosta merkitysyksiköitä ja järjestelemällä ne eritasoisiksi kategorioiksi.

Ensimmäisen tutkimusaineiston perusteella upseerien palkitsevuuskokemusten yläkategoriat olivat urakehitys, palaute, vaikutusmahdollisuudet, työn suunnittelu organisaatiossa sekä työn merkitys ja arvot. Urakehityksen alakategorioita olivat urakehityksen menettelytavat, urakehityksen järjestelmäjättelu, urakehityksen vaikutukset yksityiselämään, asiantuntijaura mahdollisuutena, osaamisen riittävyys ja sotilasarvon ylentäminen. Palautteen alakategorioita olivat palautteen tilannekohtaisuus, palautteen selkeys, palautteen riittävyys, palautteen julkisuus ja palautteen rakentavuus. Vaikutusmahdollisuuksien alakategoria oli työajan järjestelyt. Organisaatiossa tapahtuvan työn suunnittelun alakategorioita olivat tavoitteiden selkeys, resurssien riittävyys ja työsuhteen pysyvyys. Työn merkityksiin ja arvoihin liittyvät alakategoriat olivat työn merkitys, koettu arvostus ja arvojen yhteensopivuus.

Toisen tutkimusaineiston perusteella tutkijoiden palkitsevuuskokemusten yläkategoriat olivat työyhteisön myönteinen ilmapiiri, toiminnan vapaus, organisaation toimivuus ja tiedonkulku, asiantuntijuuden arvostaminen, tehtävien haastavuus ja tuloksellisuus sekä palaute. Työyhteisön myönteisen ilmapiirin alakategorioita olivat työyhteisön toimivuus, kilpailuasetelman välttäminen sekä yhteinen virkistäytyminen. Toiminnan vapauden alakategorioita olivat turvattu tutkimusrauha ja vaikutusmahdollisuudet. Organisaation toimivuuden ja tiedonkulun alakategorioita olivat resurssien riittävyys, työsuhteen pysyvyys ja työsuhteen joustavuus. Asiantuntijuuden arvostamisen alakategorioita olivat luovuutta tukeva ilmapiiri, osaamisen kehittyminen ja ammatilliset verkostot. Tehtävien haastavuuden ja tuloksellisuuden alakategorioita olivat onnistumisen kokemukset ja mahdollisuus esitellä tuloksiaan. Palautteen alakategorioita olivat palautteen rakentavuus ja palautteen julkisuus.

Tuloksia tarkasteltaessa upseerien ja tutkijoiden palkitsevuuskokemusten keskeisimmiksi piirteiksi nousivat työn merkitys, työn kautta saatu arvostus, työyhteisö ja työilmapiiri, ammatillinen kehittyminen sekä työn organisointi. Ensimmäisen teeman eli työn merkityksen osalta upseerit kokivat palkitsevaksi työhön liittyvän vakaan arvopohjan ja maanpuolustukseen liittyvän yhteiskunnallisen tehtävän. Tätä voitaisiin tukea valitsemalla upseereiksi henkilöitä, joille maanpuolustukseen liittyvät arvot ovat erityisen tärkeitä. Tutkijat puolestaan kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden kehittää työtään ja työmenetelmiä omaa työyhteisöä ja muita tutkijoita hyödyttävällä tavalla. Käytännössä tätä voitaisiin tukea tuomalla selkeästi näkyviin, että jokaisen henkilön tekemä työ on tärkeää organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Toisen teeman eli työn kautta saatavan arvostuksen osalta upseerit kokivat palkitseviksi oikeudenmukaisesti ja vuorovaikutteisesti toteutetut tehtävämuutokset eli

urakehityksen ja sotilasarvojen ylentämiset. Esimerkiksi urakehityksen kohdalla tehtävänmuutosten ja niihin mahdollisesti liittyvien muuttovelvoitteiden osalta henkilölle tulisi varata aito mahdollisuus tulla kuulluksi. Myös ylentämisperusteissa tulisi enemmän painottaa henkilön toimintaa sekä aikaansaannoksia ja näihin liittyvää palautetta tulisi suoremmin käyttää ylentämisperusteena. Tutkijat vastaavasti kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden esitellä tutkimustuloksiaan julkisesti ja saada näin näkyvyyttä omassa työyhteisössä ja koko tiedeyhteisössä. Tätä voitaisiin tukea tarjoamalla tutkijoille mahdollisuuksia esiintyä erilaisissa tieteellisissä konferensseissa ja seminaareissa sekä organisaation sisäisissä tilaisuuksissa.

Kolmanteen teemaan eli työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyen upseerit kokivat palkitsevaksi työyhteisön, jossa erityisesti organisaatiohierarkiassa ylempänä oleva esimies huomioi alaisen työsuorituksen. Esimieskoulutuksessa tulisikin enemmän harjoitella sekä kiittämistä, kannustamista ja tunnustuksen antamista että virheisiin keskittyvän korjaavan palautteen antamista. Lisäksi palautteen antamisen selkeyteen, luontevuuteen, tilannekohtaisuuteen ja oikea-aikaisuuteen ja muihin erityispiirteisiin tulisi kiinnittää huomiota. Tutkijat taas kokivat palkitsevaksi työyhteisön yhteisöllisyyden, jokaisen työtehtävän arvostamisen ja tasapuolisen kohtelun. Yhteisöllisyyttä voitaisiin tukea järjestämällä työyhteisön sisäisiä ideointipalavereja, joissa tutkimusaiheita olisi mahdollista pohtia yhdessä. Työn organisointikäytäntöjä voitaisiin kehittää vaihtelemalla tutkimusryhmien kokoonpanoja ja järjestämällä luovaan ideointiin pyrkiviä palavereja.

Neljännän teeman eli ammatillisen kehittymisen osalta upseerit kokivat palkitsevaksi usein toistuvien tehtävämuutosten eli urakehityksen aiheuttaman ammatillisen kehittymisen ja osaamisen monipuolisen karttumisen. Usein toistuvien tehtävänmuutosten takia henkilön perehdyttämiseen tulisi kiinnittää huomiota ja tarvittaessa olisi tarjottava erityisiä tukitoimia työtehtävien muuttuessa. Tutkijat puolestaan kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden asteittain syventää omaa ammatillista osaamistaan ja kehittää itseään tutkijana. Koska tutkijoiden ammatillinen kehittyminen ei välttämättä ole sidoksissa selkeisiin tehtävänmuutoksiin, tulisi osaamisen laajentamista ja syventämistä edistää systemaattisesti.

Viidenteen teemaan eli työn organisointiin liittyen upseerit kokivat palkitsevaksi päätösten perustelemisen sekä mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisössä tehtäviin päätöksiin ja työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen. Myös erilaisia työ- tai virkasuhteen joustoja tulisi lisätä, mikäli työn luonne sen mahdollistaa. Tutkijat taas kokivat palkitsevaksi mahdollisuuden syventyä rauhassa työhön eli niin kutsutun tutkimusrauhan sekä mahdollisuuden asettaa itse työlleen tavoitteita ja itse arvioida niiden toteutumista. Tutkijoiden tutkimusrauhaa eli mahdollisuutta rau-

hassa syventyä tutkimustyöhön tulisikin vaalia. Tutkijoille tulisi antaa mahdollisimman paljon myös vapautta tehdä työtään itse valituin järjestelyin ja työtavoin ja heidän työtään tulisi seurata ensisijassa tuloksen kautta.

Käsillä oleva tutkimus rikastaa palkitsemiskirjallisuudessa esitettyä aineettoman palkitsemisen kirjoa. Esimerkiksi upseereilla korostui palkitsemiskirjallisuudessa harvemmin esiintyvät yhteiskunnalliseen hyötyyn, työn merkitykseen ja tarpeellisuuteen liittyvät seikat. Tutkimus rikastaa myös käsitystä Itseohjautuvuuden teorian (*SDT*) mukaisten perustarpeiden eli autonomian, osaamisen ja yhteenkuuluvuuden ilmenemistä upseerien ja tutkijoiden konteksteissa sekä käsitystä työn imusta ja sen taustalla olevasta työn vaativuustekijät ja työn voimavaratekijät erottelevasta *JD-R* -mallista.

Tämän tutkimuksen keskeisin havainto liittyy siihen, että palkitseminen on voimakkaasti kontekstisidonnainen ilmiö. Valtionhallinnon henkilöstö ei muodosta yhtä homogeenistä joukkoa, jonka motivaatio, palkitseminen ja työhyvinvointi rakentuisi samoista tekijöistä. Tästä huolimatta vallitsevat palkitsemisen käytännöt ja sitä tukeva palkitsemisen diskurssi ajatusmalleineen ja järjestelmineen jättää usein kontekstisidonnaisen subjektiivisen kokemuksen liian vähälle tarkastelulle. Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on ollut laajentaa kuvaa siitä, miten palkitseminen vaihtelee kontekstisidonnaisesti ja tässä tapauksessa erityisesti kahden ryhmän – upseerien ja tutkijoiden – välillä.

LÄHTEET

- Aalto, J. (2010). Opettaja, kasvattaja vai tiedonjakaja? Pohdintaa kadettien etiikanopetuksen todellisuudesta. Teoksessa J. Mäkinen & J. Tuominen (Toim.). *Toimintakykyä kehittämässä: Military Pedagogical Reflections*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 117–123.
- Ahonen, S. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä ym. (Toim.). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä. 113–160.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management* 11: 2, 22–42.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies* 30: 6, 997–1015.
- Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2010). What really motivates workers. *Harvard Business Review* 88: 1, 44–45.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. (1994). The Work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* 66: 5, 950–967.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal* 39: 5, 1154–1184.
- Amabile, T. M., Barsade, S., Mueller, J. S. & Staw, B. M. (2005). Affect at work. *Administrative Science Quarterly* 50: 3, 367–403.
- Amit, K., Lisak, A., Popper, M. & Gal, R. (2007). Motivation the lead: Research on the motivew for undertaking leadership roles in the Israel Defence Forces (IDF). *Military Psychology* 19: 3, 137–160.
- Anttila, T. (2008). *Lukiolaisten käsityksiä huumorista ja kokemuksia opettajista huumorin käyttäjinä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic Reward: Making it Happen*. London: Kogan Page.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior* 26, 177–202.
- Asch, B. J. & Warner, J. T. (1994). *The Theory of Military Compensation and Personnel Policy*. Kalifornia: National Defense Research Institute, RAND.

- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology* 34: 10, 2045–2068.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management* 43: 1, 83–104.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13: 3, 209–223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22: 3, 187–200.
- Barnard, A., McCosker, H. & Gerber, R. (1999). Phenomenography: a qualitative research approach for exploring understanding in health care. *Qualitative Health Research* 9: 2, 212–226.
- Barrett, L. F., Mesquita, B., Ochsner, K. N. & Gross, J. J. (2007). The experience of emotion. *The Annual Review of Psychology* 58, 373–403.
- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc Mahwah.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Organizational Psychology* 8: 1, 9–32.
- Bauman, Z. (2000/2002). *Notkea moderni*. Suomentanut Jyrki Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. (1994/1995). *Nykyajan jäljillä, refleksiivinen modernisaatio*. Suomentanut Leevi Lehto. Tampere: Vastapaino.
- Benz, M. (2005). Not for the profit, but the satisfaction? – Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos* 58: 2, 155–176.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Irvington Publishers.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology* 94: 2, 445–464.
- Bock, G. W. & Kim, Y-G. (2001). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal* 15: 2, 14–21.

Browning, R., Overmier, B. & Colombo, M. (2010). Delay activity in avian prefrontal cortex – sample code or reward code. *European Journal of Neuroscience* 33, 726–735.

Bruno, S. F. & Stutzer, A. (2001), What can economists learn from happiness research? *Journal of Economic Literature* 40: 2, 402–435.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis, Elements of the Sociology of Corporate Life*. Burlington: Ashgate Publishing.

Cameron, J. (2002). *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*. Westport: Bergin & Garvey.

Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship, Foundation of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (2009). Introduction, perspectives on organizational health. Teoksessa S. Cartwright & C. L. Cooper (Toim.). *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford: Oxford University Press. 1–4.

Chen, H-M. & Hsieh, Y-H. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation and Benefits Review* 38: 6, 64–71.

Chen, C. C., Ford, C. M. & Farris, G. F. (1999). Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals. *IEEE Transactions on Engineering Management* 46: 1, 47–55.

Christian, M. S., Adela, S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology* 64, 89–136.

Chung, K. H. (1977). *Motivational Theories and Practices*. Ohio: Grid Inc.

Cohn, M. A. & Fredrickson, B. L. (2006). Beyond the moment, beyond the self: Shared ground between selective investment theory and the broaden-and-build theory of positive emotions. *Psychological Inquiry* 17, 39–44.

Cole, M. S. & Bedeian, A. G. (2007). Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion – Work commitment relationship. *The Leadership Quarterly* 18, 447–462.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Kalifornia: Sage, Thousand Oaks.

Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory* 4, 499–518.

Csikszentmihalyi, M. (1975/2000). *Beyond Boredom and Anxiety, Experiencing Flow in Work and Play*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Csikszentmihalyi, M. (1990/2005). *Flow – Elämän virta, Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Suomentanut Ritva Hellsten. Helsinki: Rasalas Kustannus.

Csikszentmihalyi, M. (1990/2006). *Kehittyvä minuus, Visioita kolmannelle vuosituhannelle*. Suomentanut Ritva Hellsten. Helsinki: Rasalas Kustannus.

Csikszentmihalyi, M. (1997). Happiness and creativity going with the flow. *Futurist* 31: 5, 5–13.

De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M. (2006). Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium. *Human Resources for Health* 4: 15, 1–8.

De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R. & Jegers, M. (2008). Manage through rewards, not only through pay: Establishing the psychological reward satisfaction scale (PreSS). Teoksessa M. Vartiainen ym. (Toim.). *Reward Management: Facts and Trends in Europe*. Lengerich: Pabst Science Publishers. 97–117.

De Gieter, S., De Cooman, R. & Pepermans, R. (2010). The psychological reward satisfaction scale: developing and psychometric testing two refined subscales for nurses. *Journal of Advanced Nursing* 66: 4, 911–922.

De Jonge, J., Dollard, M. F., Dormann, C., Le Blanc, P. M. & Houtman, I. L. D. (2000). The demand-control model: Specific demands, specific control, and well-defined groups. *International Journal of Stress Management* 7: 4, 269–287.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. Teoksessa L. Berkowitz (Toim.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press. 39–80.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology* 74: 4, 580–590.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. Teoksessa R. Dienstbier (Toim.). *Nebraska Symposium on Motivation, Perspectives on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press. 237–288.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuit, human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11: 4, 227–268.

Deckop, J. R. & Cirka, C. C. (2000). The risk and reward of a double-edged sword: Effects of a merit payprogram on intrinsic motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29: 3, 400–418.

Diener, E., Eunkook, S. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin* 125, 276–302.

Diener, E. & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money, toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest* 5: 1, 1–31.

Dixit, A. (2002). Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review. *The Journal of Human Resources* 37: 4, 696–727.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14: 4, 532–550.

Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F. & Randall, A. T. (2005). Flow experience at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior* 26, 755–775.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology* 2, 335–362.

Emmons, R. A. & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology* 84: 2, 377–389.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Ester, B. (2010). Praise and reward. *ESSAI The Berkeley Electronic Press* 7: 19, 48–52.

Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal* 17: 5, 11–17.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. New York: Oxford University Press.

Flettcher, T. D., Major, D. A. & Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress and performance. *Journal of Organizational Behavior* 29, 899–922.

Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist* 91, 330–335.

French, W. L., Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985). *Understanding Human Behavior in Organizations*. New York: Harper & Row.

Frijda, N. H. (2005). Emotion experience. *Cognition and Emotion* 19: 4, 473–497.

Fry, L. W., Vitucci, S. & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly* 16, 835–862.

Fullagar, C. J. & Kelloway, K. E. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Psychology* 82, 595–615.

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations* 59, 815–846.

Gadamer, H.-G. (1986/2004). *Hermeneutiikka – ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Suomentanut Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.

Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331–362.

Gardner, H. (2002). Good work, well done: a psychological study. *The Chronicle of Higher Education* 48: 24, 7.

Grant, A. M. & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal* 54, 73–96.

Gröhn, T. & Jussila J. (1992). Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa T. Gröhn ym. (Toim.). *Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa*. Helsinki: Yliopistopaino. 1–32.

Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis of Jobs and The Evaluation Of Job Redesign Projects*. New Haven: Yale University.

Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60: 2, 159–170.

Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress* 22: 3, 224–241.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). *Palkitse taitavasti, Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY.

Hakonen, A., Hulkko, K. & Palva, A. (2004). Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat. *Työn Tuuli* 2, 27–36.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Kalifornia: Sage, Thousand Oaks.

Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior* 26, 155–176.

Handolin, V.-V. & Saarinen, E. (2006). Palkitsevuus ja systeemiäly. Teoksessa R. P. Hämäläinen & E. Saarinen (Toim.). *Systeemiäly 2006*. Espoo: Helsinki University of Technology. 133–158

Haslam, A. & Reicher, S. (2006). Stressing the group: Social identity and the unfolding dynamics of responses to stress. *Journal of Applied Psychology* 91, 1037–1052.

Henttonen, E., Eriksson, P. & Meriläinen, S. (2003). *Teknologiayrittämisen sukupuoli, Naiset miesten maailmassa*. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Herman, R. D. (2004). *Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. & Capwell, D. F. (1957). Job attitudes: Review of research and opinion. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, Sep–Oct, 109–120.

Heusala, A.-L. (2010). Professional calling of the Finnish soldier of late modernity. Teoksessa J. Mäkinen & J. Tuominen (Toim.). *Toimintakykyä kehittämässä: Military Pedagogical Reflections*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 177–186.

Hodgson, J. (2002). Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance. *Leadership and Organization Development Journal* 23: 5, 293–293.

Huhtinen, A.-M. (2010). Johtamisen kärsivällisyys. Teoksessa J. Mäkinen & J. Tuominen (Toim.). *Toimintakykyä kehittämässä: Military Pedagogical Reflections*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 53–64.

- Hulkko-Nyman, K., Hakonen, A. & Sweins, T. (2008). *Total Rewards System Management, Employee Well-being, and Organizational Performance in Elderly Care Organizations*. Esitetty HRM Global 2008 -konferenssissa, 27.-29.8.2008, Turku.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37: 2, 162–173.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher* 33: 7, 14–26
- Juuti, P. (1983). *Työkäyttämisen teoreettinen tausta*. Helsinki: LTK:n erityispalvelut Oy.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. (2011). *Johtamisen ja asiantuntijaviestinnän tieteenfilosofisia perusteita - Burrellin ja Morganin organisaatioparadigmat* [julkaisematon]. Johtamistaidon opisto JTO, [10.6.2012].
- Kane, T. D. & Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology* 12: 2, 137–160.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24: 2, 285–308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kerr, S. (1999). Organizational rewards: Practical, cost-neutral alternatives that you may know, but don't practice. *Organizational Dynamics* 28: 1, 61–70.
- Keyes, C. L. M. & Haidt, J. (Toim.). (2003). *Flourishing, Positive Psychology and the Life Well-Lived*. Washington DC: American Psychological Association.
- Khojasteh, M. (1993). Motivation the private vs. public sector managers. *Public Personnel Management* 22: 3, 391–401.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Hyvinvointi työssä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (Toim.). *Työ leipälajina, Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus. 13–37.
- Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkonen, R., Riihimäki, H., Vahtera, J. & Kirjonen, J. (2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality: prospective cohort study of industrial employees. *British Medical Journal* 325, 857–860.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review* 71, 54–63.

Koskinen, M. (2009). *Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina – Fenomenografinen tutkimus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kotilehto, J. (2001). *Arvojen, osaamisen ja johtajuuden murros. Mitä tulevaisuus puolustusvoimien henkilöstöltä vaatii?* Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Kowal, J. & Fortier, M. S. (1999). Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory. *The Journal of Social Psychology* 139: 3, 355–368.

Krogars, M. & Ojala, J. (1999). *Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Lane, J.-E. (2000). *New Public Management*. Lontoo: Routledge.

Latomaa, T. (2005). Ymmärtävä psykologia. Psykologia rekonstruktiivisena tieteenä. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (Toim.). *Kokemuksen tutkimus: merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. Tampere: Juveness Print. 17–88.

Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Kalifornia: Wadsworth Publishing.

Leary, M. R. (2007). Motivational and emotional aspects of the self. *Annual Review of Psychology* 58, 317–344.

Leete, L. (1999). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization* 43, 423–446.

Lehtonen, V.-M. (2007). *Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnon henkilöstötilinpäätösinformaation avulla, Empiirinen tutkimus suomen valtionhallinnossa toteutettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa*. Helsinki: Svenska handelshögskolan.

Lehtonen, V.-M. (2013). *Motivoiva johtaminen sekä innovatiivinen ja hyvinvoiva työyhteisö valtion työpaikkojen tuloksellisuuden perustana vuonna 2012, Tilanneanalyysi ja kehitysehdotukset perustuen työtyytyväisyystutkimuksiin ja muuhun henkilöstöinformaatioon vuosilta 2006–2012* [Verkkodokumentti]. Valtiovarainministeriö 3/2013. [24.4.2013]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/20130410Motivo/Motivoiva_johtaminen.pdf.

Lemola, T. (2009). *Sektoritutkimuksen asema Suomen tutkimusjärjestelmässä* [Verkkodokumentti]. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta. [20.8.2012]. Saatavissa: http://www.hare.vn.fi/upload/Julkaisut/15733/4717_Setu-19-2009.pdf.

Leskelä, J. (2005). *Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Leventhal, E. E. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Toim.). *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press. 27–55.

Lindström, K., Elo, A.-L., Hopsu, L., Kandolin, I., Ketola, R., Lehtelä, J., Leppänen, A., Mukala, K., Rasa, P.-L. & Sallinen, M. (2005). *Työkuormituksen arviointimenetelmä TIKKA*. Jyväskylä: Työterveyslaitos.

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management* 13: 3, 378–391.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance* 4, 309–336.

Loughlin, C. & Arnold, K. A. (2007). Seeking the best: Leadership lessons from the military. *Human Resource Management* 46: 1, 147–167.

Luthans, F. & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive* 13: 2, 49–57.

Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Nissinen, V. (2001). *Military Leadership, A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Helsinki: National Defence Collage.

Nissinen, V. (2000). *Puolustusvoimien johtajakoulutus, Johtamiskäyttötymisen kehittäminen*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Mallon, R. (2009). *Naturalistic Approaches to Social Construction*. Stanford: The Stanford Encyclopedia of Philosophy.

Marton, F. (1981). Phenomenography – Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, 177–200.

McClelland, D. (1967). *The Achieving Society*. Lontoo: Free Press.

A confirmatory test of a model of performance determinants.

Meriläinen, S. (2001). *Changing Gendered Practices: A Par Project within an Academic Work Community*. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E. Sharpe.

Moller, A. C., Deci, E. L. & Elliot, A. J. (2010). Person-level relatedness and the incremental value of relating, Personality and Social. *Psychology Bulletin* 36, 754–767.

Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review* 5: 4, 491–500.

Mutanen, A. (2010). Arvoista, etiikasta ja toimintakyvystä. Teoksessa J. Mäkinen & J. Tuominen (Toim.). *Toimintakykyä kehittämässä: Military Pedagogical Reflections*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 149–162.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (Toim.). *Työ leipälajina, Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus. 56–74.

Ojala, J. (1995). *Upseerin etiikka*. Helsinki: Puolustusvoimien koulutuksen kehittämisskeskus.

Oldham, G. R., Hackman, J. R. & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology* 61: 4, 395–403.

Olkkonen, M.-E. & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100, 202–215.

Osterloh, M., Frey, B. S. & Homberg, F. (2007). *Performance Evaluation and Pay for Performance: Does it Really Motivate Public Officials?* Esitetty EGPA konferenssissa, 31.7.2007, Madrid.

Partington, D. (2000). Building grounded theories of management action. *British Journal of Management* 11, 91–102.

Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, May–Jun, 367–373.

Perttula, J. (2005). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (Toim.). *Kokemuksen tutkimus: merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. Tampere: Juveness Print. 115–162.

Peterson, S. J. & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology* 91: 1, 156–165.

Poelmans, S. A. Y., Odle-Dusseau, H. N. & Beham, B. (2009). Work–life balance: Individual and organisational strategies and practices. Teoksessa S. Cartwright & C. L. Cooper (Toim.). *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford: Oxford University Press. 183–187.

Poikolainen, J. (2002). *Kasvatustietoisuuden ulottuvuuksia – Vanhempien käsityksiä kasvatuksesta ja vanhemmuudesta*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Pollit, C. & Bouckaert, G. (2000). *Publin Management Reform, A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Posner, B. Z. & Schmidt, W. H. (1996). The values of business and federal government executives: More Different Than Alike. *Public Personnel Management* 25: 3, 277–289.

Pulkka, A.-T. (2010). Sotiluuden haasteita suomalaiselle upseeriprofessiolle. Teoksessa J. Mäkinen & J. Tuominen (Toim.). *Toimintakykyä kehittämässä: Military Pedagogical Reflections*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 163–176.

Puolustusministeriö. (2008). *Puolustusministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelma TTS 2008–2011* [Verkkodokumentti]. [18.8.2012]. Saatavissa: http://www.defmin.fi/files/859/Puolustusministerion_hallinnonalan_toiminta-_ja_taloussuunnitelma_2008-2011.pdf.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* 16, 655–687.

Reilly, P. (2003). New approaches in reward: Their relevance to the public sector. *Public Money and Management* 23: 4, 245–252.

Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal* 53: 3, 617–635.

Richardson, J. T. E. (1999). The concepts and methods of. Phenomenographic research. *Review of Educational Research* 69: 1, 53–82.

Riketta, M. (2008). Who identifies with which group? The motive-feature match principle and its limitations. *European Journal of Social Psychology* 36, 715–735.

Rissanen, R. (2003). *Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina – Fenomenografisia näkökulmia tradenomien kontekstina*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ruohotie, P. (1983). *Motivaatio ja työkäyttäytyminen, Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu*. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.

Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.

Rusaw, C. (2009). Professionalism under the "performance-based pay" reform: A critical assessment and alternative development model. *Public Personnel Management* 38: 4, 35–54.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55: 1, 68–78.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000c). The darker and brighter sides of human existence, basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry* 11: 4, 319–338.

Ryff, C. D. & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry* 9: 1, 1–28.

Saari, E. & Talja, H. (2009). Emerald article: Towards communication and learning based leadership: Observations in Finnish public research organizations. *The Learning Organization* 16: 3, 251–260.

Saarinen, E. (2004). *Filosofia!* Helsinki: WSOY.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21: 7, 600–619.

Salah, S. D. & Grygier, T. G. (1969). Psychodynamics of intrinsic and extrinsic job orientation. *Journal of Applied Psychology* 53, 446–450.

Salanova, M., Bakker, A. B. & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies* 7, 1–22.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2005). Mikä meitä motivoi. Teoksessa M. Vartiainen & J. Kauhanen (Toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY. 132–148.

Salonen, T. (2002). *Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta Puolustusvoimissa*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of work engagement with a short questionnaire, a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66: 4, 701–716.

- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20: 1, 39–46.
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans R., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. (2005). How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management and Leadership* 16: 2, 191–208.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: The Free Press.
- Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward*. New York: Cambridge University Press.
- Sjöström, B. & Dahlgren, L. O. (2002). Applying phenomenography in nursing research. *Journal of Advanced Nursing* 40: 3, 339–345.
- Slocum, J. W. (1971). Motivation in managerial levels: Relationship of need satisfaction to job performance. *Journal of applied Psychology* 55: 4, 312–316.
- Sparrowe, R. T., Soetjito, B. W. & Kraimer, M. L. (2006). Do leaders' influence actics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal* 49, 1194–1208.
- Stacey, R. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations*. Lontoo: Routledge.
- Stacey, R. (2003). Learning as an active of interdependent people. *The Learning Organization* 10: 6, 325–331.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance. *The Academy of Management Journal* 40: 5, 1122–1149.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *The Academy of Management Journal* 4: 3, 580–590.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology* 56, 155–194.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1975). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M., Porter, L. W. & Bigley, G. A. (1996). Models of work motivation. Teoksessa R. Steers (Toim.). *Motivation and Leadership at Work*. Singapore: McGraw-Hill. 8–33.
- Stoeckmann, J. & Kelley, K. (2010). Total rewards in the public sector: An opportunity for integration and communication. *World at Work White Paper* [Verk-

kodokumentti]. Jan 2010. [15.5.2012]. Saatavissa: <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=36163>.

Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal* 49: 4, 633–642.

Taloustieto. (2010). *Vappututkimus 2010* [Verkkodokumentti]. [28.4.2010]. Saatavissa: <http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.jsp?id=33894&location1=1&sl2=2&ao=tiedotteet&lang=fi>.

Tarasti, E. (1990). *Johdatusta semiotiikkaan, Esseitä taiteen ja kulttuurin merkkijärjestelmistä*. Helsinki: Gaudeamus.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences. Teoksessa A. Tashakkori & C. Teddlie (Toim.). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Kalifornia: Sage Thousand Oaks. 3–50.

Taylor, L. L. & Springer, M. (2009). Optimal incentives for public sector workers: The case of teacher-designed incentive pay in Texas. *National Center on Performance Incentives*, Working Paper 2009: 05.

Thompson, P. (2002). *Total Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development. Lontoo: CIPD.

Thorpe, R. & Homan, G. (2000). *Strategic Reward Systems*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.

Tripodi, P. (2010). When ordinary men do evil: Lessons from My Lai and beyond. Teoksessa J. Mäkinen & J. Tuominen (Toim.). *Toimintakykyä kehittämässä: Military Pedagogical Reflections*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 79–94.

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, 813–838.

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review* 7: 4, 349–361.

Valkonen, L. (2006). *Millainen on hyvä äiti ja isä? – Viides- ja kuudesluokkalaisien lasten vanhemmuuskäsitykset*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Valtioneuvoston kanslia. (2007). *Valtioneuvoston periaatepäätös sektoritutkimuksen kehittämisestä* [Verkkodokumentti]. [28.8.2012]. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/toiminta/periaatepaatokset/periaatepaatos/fi.jsp?oid=199796>.

Valtioneuvoston kanslia. (2011). *Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma* [Verkkodokumentti]. [28.8.2012]. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>.

Valtiovarainministeriö. (2003). *Valtion määräaikaisten palvelussuhteiden* [Verkkodokumentti]. [31.10.2012]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/38504/38505_fi.pdf.

Valtiovarainministeriö. (2012a). *Valtion henkilöstötilinpäätös 2011* [Verkkodokumentti]. [11.5.2012]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/Henkilstkertomus_2011.pdf.

Valtiovarainministeriö. (2012b). *Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma pähkinäkuoressa*. [Verkkodokumentti]. [1.8.2012]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Vaikuttavuus_ja_tuloksellisuusohjelma_esittely01082012.pdf.

Van den Steen, E. J. (2006). Too motivated? *MIT Sloan Working Paper Series* 4547: 05, 1–26.

Varjonen, P. (1999). *Sotilasorganisaation kulttuuri, Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (Toim.). (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY.

Verbruggen, A. & Baeten, X. (2006). *Total Rewards from an Employee Perspective*. Esitytty European Productivity -konferenssissa, 30.8–1.9.2006, Espoo.

Vigoda-Gadot, E. & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, January–February, 72–86.

von Wright, G. H. (1999). *Tieto ja ymmärrys*. Suomentaneet Antto Leikola, Risto Hannula, Jussi T. Aro ja Heikki Nyman. Helsinki: Otava.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Walker, G. J. (2010). The effects of personel, contextual and situational factors on the facilitation of intrinsic motivation: The case of Chinese/Canadians. *Journal of Leisure Research* 42: 1, 43–66.

Warr, P. (2009). Environmental “vitamins”, personal judgements, work values, and happiness. Teoksessa S. Cartwright & C. L. Cooper (Toim.). *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford: Oxford University Press. 57–85.

Waterman, A. S., Schwartz, S. J. & Conti, R. (2006). The implications of two conceptions of happiness (Hedonic Enjoyment and Eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies* 9, 41–79.

Webb, G. (1997). Deconstructing deep and surface: Towards a critique of phenomenography *Higher Education* 33, 95–212.

Wernimont, P. E. (1972). A system view of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 56: 2, 173–176.

Weinstein, N. & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology* 98, 222–244.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review* 14: 4, 490–495.

Willems, I., Janvier, R. & Henderickx, E. (2005). New pay in European civil services: is the psychological contract changing?. *International Journal of Public Sector Management* 19: 6, 609–621.

WorldatWork. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: a Comprehensive Guide for HR Professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11: 4, 559–586.

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior* 24, 437–442.

Xu, X., Aron, A., Brown, L., Cao, G., Feng, T. & Weng, X. (2011). Reward and Motivation Systems: A Brain Mapping Study of Early-stage Intense Romantic Love in Chinese Participants. *Human Brain Mapping* 32: 2, 249–257.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review* 8: 3, 300–326.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset / Tutkimusaineisto T1

Taustakysymykset

- Ikä ja koulutus?
- Nykyiset tehtävät ja asema organisaatiossa?

Aineettoman palkitsemisen osa-alueet

Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet (Henkilöarvointi- ja urasuunnittelujärjestelmän toimivuus lopputuloksen ja käytettyjen menettelytapojen osalta)

- Koetko, että omassa urasuunnittelussasi sinun omat tarpeesi ja halusi on huomioitu riittävällä tavalla?
- Oletko nyt tyytyväinen urasuunnitteluun a) lopputuloksen b) käytettyjen menettelytapojen osalta?
- Olitko silloin, kun viimeksi työtehtäväsi muuttuivat tyytyväinen urasuunnitteluun a) lopputuloksen b) käytettyjen menettelytapojen osalta?
- Millä perusteella henkilöitä Puolustusvoimissa mielestäsi ylennetään?
- Millä perusteella henkilöitä Puolustusvoimissa pitäisi ylentää?

Palaute työstä (Myönteisen ja kielteisen palautteen antaminen)

- Millaista palautetta ja miten saat, jos onnistut työssäsi erityisen hyvin?
- Millaista palautetta toivoisit saavasi, jos onnistut työssäsi erityisen hyvin?
- Millaista palautetta saat, jos epäonnistut työssäsi?
- Millaista palautetta toivoisit saavasi, jos epäonnistut työssäsi?
- Millaista palautetta itse annat hyvästä suorituksesta?
- Millaista palautetta annat epäonnistuneesta suorituksesta?
- Mikä palautteen antamisessa on mielestäsi vaikeinta?
- Miten arvioisit Puolustusvoimien palautejärjestelmiä ja käytäntöjä yleensä?
- Miten palautejärjestelmiä ja käytäntöjä pitäisi mielestäsi kehittää?

Työn haasteellisuus (Työn vaatimusten ja henkilön resurssien välinen suhde)

- Koetko, että nykyisessä työssäsi työn vaatimukset ja omat resurssisi ovat tasapainossa? Miksi ovat / Miksi eivät ole?
- Koetko, että erilaisten järjestelmien ja käytäntöjen avulla työtehtävien vaatimuksia ja henkilöiden osaamista seurataan riittävällä tavalla?
- Miten esimiehenä pyrit vaikuttamaan siihen, että alaisiesi resurssit ovat oikeassa suhteessa työn vaatimuksiin?
- Miten työn vaatimukset ja henkilön resurssit saataisiin paremmin kohtaamaan Puolustusvoimissa?

Työn suunnittelu ja hallinta (Mahdollisuus työn itsenäiseen suunnitteluun)

- Muodostaako työsi mielestäsi mielekkään kokonaisuuden?
- Onko sinulle aina selvää, mikä on työsi tavoite?
- Koetko, että pystyt hallitsemaan työtäsi, vai tuntuuko, että ”työt kaatuvat päällesi”?
- Onko sinulla töitä liikaa / liian vähän?
- Miten esimiehenä pyrit vaikuttamaan siihen, että alaisiesi tehtävät muodostavat mielekkään kokonaisuuden?
- Miten arvioisit Puolustusvoimien työn suunnittelu- ja hallintajärjestelmiä ja käytäntöjä?
- Miten niitä pitäisi mielestäsi kehittää?

Vaikutusmahdollisuudet (Tiedon saaminen ja osallistumismahdollisuudet itseään koskeviin asioihin)

- Onko sinulla riittävästi mahdollisuuksia osallistua itseäsi koskeviin päätöksiin?
- Miten esimiehenä huomioit alaisen mahdollisuuden vaikuttaa häntä itseään koskeviin asioihin?
- Miten arvioisit Puolustusvoimien järjestelmiä ja käytäntöjä tiedon saamisen ja osallistumisen osalta?
- Miten niitä pitäisi mielestäsi kehittää?

Työn kautta saatu arvostus (Työn ja työtehtävää hoitavan henkilön arvostus)

- Koetko, että työtäsi arvostetaan riittävästi? Miksi arvelet näin?
- Koetko, että sinua arvostetaan enemmän, jos teet työsi erityisen hyvin?
- Millaista työntekijää Puolustusvoimissa yleisesti arvostetaan?
- Millaista työtoveria sinä arvostat eniten?

Työsuhteen pysyvyys (Turvallisuuden tunne)

- Millä perusteilla kokemuksesi mukaan Puolustusvoimissa irtisanotaan tai lomautetaan henkilöitä?
- Millä perusteilla pitäisi irtisanoa tai lomauttaa?
- Työajan järjestelyt (Liukuvat työajat ja lomat)
- Vastaavatko työajan järjestelyt elämäsi tämän hetkisiä tarpeitasi?
- Sallivatko Puolustusvoimien työajan järjestelyt riittävästi liikkumatilaa yksilöllisiä tarpeita varten (esim. vuorotteluvapaat, perhevapaat, työajan liukumat)?
- Miten työajan järjestelyjä Puolustusvoimissa voitaisiin parantaa?

Mitkä edellä mainituista osa-alueista ovat mielestäsi tärkeimpiä ja vähemmän tärkeitä palkitsemisen kannalta

Palkitsevat tilanteet

- Milloin viimeksi koit työsi erittäin palkitsevana?
- Mitäs silloin tapahtui?
- Mikä tapahtumassa oli erityisen innostavaa?
- Minkälaiset tilanteet yleisesti ottaen ovat mielestäsi palkitsevia?
- Miten usein koet tällaisia tilanteita?
- Miten vahvuuksia / kehittämiskohteita sinun omassa esimiestoiminnassasi on suhteessa palkitsemiseen? Miten hyvä palkitsija mielestäsi olet?
- Miten Puolustusvoimien järjestelmät tukevat / estävät sinun toimintaasi palkita ja kannustaa alaisiasi?

Palkitsemisen yhteys onnistumiseen

- Mitä todennäköisesti tapahtuu, jos suoriudut työstäsi poikkeuksen hyvin?
- Mitä toivoisit tapahtuvan, jos suoriudut työstäsi poikkeuksellisen hyvin?
- Mitä todennäköisesti tapahtuu, jos epäonnistut työssäsi?
- Mitä toivoisit tapahtuvan, jos epäonnistut työssäsi?
- Millaisesta suorituksesta kokemuksesi mukaan täällä palkitaan?

Oman innostuksen suhde palkitsemiseen

- Mitkä seikat lisäisivät sinun omaa innokkuuttasi suhteessa työhösi?
- Mitkä seikat haittaavat sinun omaa innokkuuttasi suhteessa työhösi?
- Mitä sellaista organisaatio (järjestelmät ja rakenteet) voisi tehdä, joka kannustaisi sinua (parempiin työsuorituksiin)?
- Mitä sellaista työtoverisi voisivat tehdä, joka kannustaisi sinua (parempiin työsuorituksiin)?
- Mitä sellaista itse voisit tehdä, joka kannustaisi työtovereitasi (parempiin työsuorituksiin)?

Työn merkityksen kokemus (työn tarpeellisuudesta, tärkeydestä ja välttämättömyydestä)

- Koetko, että työsi on tarpeellista? Miksi / Miksi ei?
- Millaisia arvoja tai tavoitteita Puolustusvoimat mielestäsi edustaa?
- Pidätkö edellä mainittuja arvoja ja tavoitteita sinulle tärkeinä?

Yleistä palkitsemisesta

- Mikä sinusta ihmisten palkitsemisessa on tärkeintä?
- Mikä on mielestäsi Puolustusvoimien suurin haaste tällä alueella?
- Muita kommentteja tai lisättävää aiheeseen?

Liite 2 Kysymykset / TutkimusaineistoT2

(Organisaation nimi on korvattu kirjaimella x)

- Mitkä tekijät ovat mielestäsi keskeisiä kannustavan työilmapiirin rakentumisessa x:n kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa?
- Miten suureksi arvioit seuraavien palkkaus- ja palkitsemisen osa-alueiden kehittämistarpeen x:ssä? 1 = ei kehittämistarvetta, 5 = suuri kehittämistarve
 1. Tehtävän vaativuudenarvointijärjestelmän rakenne
 2. Tehtävän vaativuudenarvointijärjestelmään liittyvät menettelytavat
 3. Suorituksen arvointijärjestelmän rakenne ja arvointikriteerit
 4. Suorituksen arvointijärjestelmään liittyvät menettelytavat
 5. Tulospalkkiojärjestelmä
 6. Aloitepalkkiot
 7. Työtehtävien haasteellisuus ja mielekkyys
 8. Urakehitys- ja etenemismahdollisuudet
 9. Mahdollisuudet ammatillisen osaamisen laajentamiseen tai syventämiseen
 10. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa
 11. Palaute omasta työstä
 12. Joustavat työajan järjestelyt
 13. Työsuhteen pysyvyys
 14. Virkistystoiminta
 15. Muu, mikä?
- Miten arvioit X:n palkkausjärjestelmän vaativuusluokitusten toimivuutta ja kannustavuutta? Miten sitä voitaisiin kehittää?
- Miten arvioit X:n palkkausjärjestelmän suoritusarvioinnin toimivuutta ja kannustavuutta? Miten sitä voitaisiin kehittää?
- Miten palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmällä voitaisiin kannustaa henkilöstöä ammatilliseen kehittymiseen, edistää tehtäväkiertoa ja omaehtoista oppimista?
- Mikä omassa esimiestyössäsi on palkitsemisen kannalta vaikeinta? Miksi?

- Miten henkilöstöhallinto voisi paremmin tukea esimiestyötäsi palkitsemisen suhteen?
- Miten arvioit X:n palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän tällä hetkellä vaikuttavan seuraaviin tekijöihin? (1 = kielteinen vaikutus, 3 = ei vaikutusta, 5 = myönteinen vaikutus)
 1. Henkilöstön työmotivaation lisääntyminen
 2. Henkilöstön sitoutuminen X:n tavoitteisiin
 3. Yhteistyön ja yhteishengen kehittyminen
 4. Henkilöstön osaamisen tehokas hyödyntäminen
 5. X:n tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittyminen
 6. X:n strategian mukaiseen toimintaa keskittyminen
 7. Työyhteisön innovatiivisuuden lisääntyminen
- Miten itse pyrit kannustamaan alaisiasi?
- Millaisia hyväksi havaitsemiasi kannustamisen ja palkitsemisen muotoja olet itse käyttänyt tai tiedät käytetyn?

Liite 3 Tutkimushenkilöt / Tutkimusaineisto T1

(Tunniste, sukupuoli, ikä, sotilasarvo, haastatteluajankohta)

H1, mies, 44 vuotta, everstiluutnantti, 16.12.2004

H2, mies, 47 vuotta, everstiluutnantti, 16.12.2004

H3, mies, 45 vuotta, everstiluutnantti, 11.1.2005

H4, mies, 40 vuotta, majuri, 11.1.2005

H5, mies, 32 vuotta, kapteeni, 11.1.2005

H6, mies, 28 vuotta, yliluutnantti, 11.1.2005

H7, mies, 50 vuotta, eversti, 20.1.2005

H8, mies, 48 vuotta, everstiluutnantti, 20.1.2005

Liite 4 Tutkimushenkilöt / Tutkimusaineisto T2

(Tunniste [J = johtaja, E = esimies, H = henkilö], sukupuoli, ikä)

J1	Nainen	57
J2	Mies	61
J3	Nainen	48
J4	Mies	50
J5	Mies	43
J6	Mies	54
J7	Mies	56
E1	Mies	56
E2	Mies	52
E3	Nainen	38
E4	Mies	54
E5	Nainen	51
E6	Mies	59
E7	Mies	51
E8	Mies	47
E9	Mies	60
E10	Mies	56
E11	Mies	47
H1	Mies	51
H2	Mies	38
H3	Mies	47
H4	Mies	53
H5	Nainen	39
H6	Mies	56
H7	Mies	34
H8	Mies	62
H9	Nainen	34
H10	Mies	48
H11	Mies	34
H12	Mies	34
H13	Mies	57
H14	Mies	59
H15	Mies	63
H16	Nainen	33
H17	Mies	54

H18	Nainen	51
H19	Nainen	35
H20	Mies	56
H21	Nainen	45
H22	Nainen	34
H23	Mies	46
H24	Mies	38
H25	Nainen	55
H26	Nainen	36
H27	Mies	63
H28	Mies	54
H29	Mies	35
H30	Mies	49
H31	Nainen	46
H32	Mies	40
H33	Nainen	55
H34	Nainen	35
H35	Mies	55
H36	Mies	35
H37	Nainen	37
H38	Mies	53
H39	Mies	49
H40	Mies	47
H41	Mies	57
H42	Mies	47
H43	Mies	47
H44	Mies	56
H45	Mies	47
H46	Nainen	33
H47	Mies	55
H48	Mies	57
H49	Mies	44